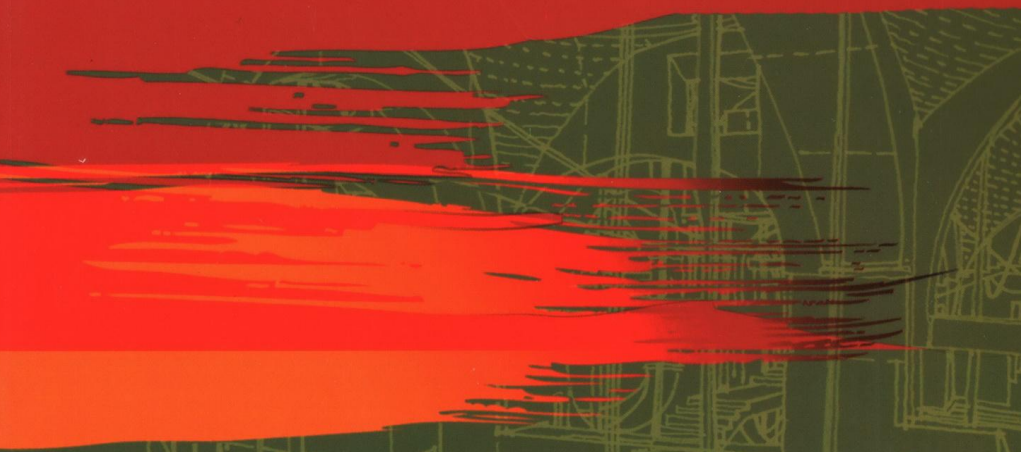
NICULESCU

aruncând cu pietre în autobuzul Google

cum dezvoltarea devine inamicul prosperității



douglas rushkoff

Citim. Știm.

Douglas Rushkoff

ARUNCÂND CU PIETRE ÎN AUTOBUZUL GOOGLE

Cum dezvoltarea devine inamicul prosperității

Traducere:
Eugen Gasnaș
Elena-Marina Ciocoiu

NICULESCU

Descrierea CIP este disponibilă
la Biblioteca Națională a României

© 2016 by Douglas Rushkoff. All rights reserved.

Titlu original: *THROWING ROCKS AT THE GOOGLE BUS.*
How Growth Became the Enemy of Prosperity by Douglas Rushkoff

© Editura NICULESCU, 2016
Bd. Regiei 6D, 060204 – București, România
Telefon: 021 312 97 82; Fax: 021 312 97 83
E-mail: editura@niculescu.ro
Internet: www.niculescu.ro

Comenzi online: www.niculescu.ro
Comenzi e-mail: vanzari@niculescu.ro
Comenzi telefonice: 0724 505 385, 021 312 97 82

Redactor: Liliana Scarlat
Tehnoredactor: Lucian Curteanu
Coperta: Carmen Lucaci

ISBN 978-606-38-0060-3

Toate drepturile rezervate. Nicio parte a acestei cărți nu poate fi reprodusă sau transmisă sub nicio formă și prin niciun mijloc, electronic sau mecanic, inclusiv prin fotocopiere, înregistrare sau prin orice sistem de stocare și accesare a datelor, fără permi iunea Editurii NICULESCU. Orice nerespectare a acestor prevederi conduce în mod automat la răspunderea penală față de legile naționale și internaționale privind proprietatea intelectuală.

Editura NICULESCU este partener și distribuitor oficial **OXFORD UNIVERSITY PRESS** în România.
E-mail: oxford@niculescu.ro; Internet: www.oxford-niculescu.ro

Pentru Barbara şi Mamie

CUPRINS

Introducere
CE ESTE ÎN NEREGULĂ CU ACEASTĂ IMAGINE? 9

Capitolul 1
ELIMINAREA OAMENILOR DIN ECUAŢIE 21
Industralismul digital 21
Mase, mesă şi mass-media 24
Piaţa economică: Câştigătorul ia totul 31
Economia Like-urilor 37
Jocul de-a Big data 46
Economia de partajare:
Cum pot fi puşi din nou oamenii „în cărţi" 50
Soluţia şomajului 60
1. Munciţi mai puţin: reduceţi săptămâna de lucru de 40 de ore 63
2. Reformulaţi contractul angajat – companie:
împărţiţi câştigurile din productivitate 65
3. Predaţi-vă în faţa abundenţei: venitul minim garantat 67
4. Redefiniţi munca:
cum să fiţi plătit pentru a vă ocupa de nevoile reale 70

Capitolul 2
CAPCANELE CREŞTERII CU ORICE PREŢ 73
Corporaţiile sunt programe 73
Platforma-monopol 86
Înregistrarea corporaţiei 96
Întreprinderea cu sediu stabil 100
1. Depăşiţi ideea de creştere 105
2. Folosiţi o abordare hibridă 108

3. Schimbaţi mentalitatea acţionarilor 114
4. Alegeţi un nou sistem de operare 119

Capitolul 3
VITEZA BANILOR 125
Moneda regatului 125
Reprogramarea banilor – de la seifuri bancare
la blockchain 138
Banii sunt un verb 150
1. Moneda locală 153
2. Banii liberi: Numerarul ca utilitate 155
3. Monedele cooperative: Cum să dăm viaţă banilor 158
4. De la extracţie la responsabilizare: noua bancă locală 164

Capitolul 4
INVESTIM FĂRĂ SĂ EXISTĂM 167
Finanţele nu înseamnă ceva personal 167
Visează algoritmii la derivative digitale? 177
Investiţii gamificate: Startup-ul 182
Capitalul fără risc: perseverenţa mulţimilor 193
Integral investit – Factori dincolo de capital 203
1. Fără creştere, fără probleme: investiţii pentru flux 204
2. Investiţii delimitate 206
3. Conduceţi-vă afacerile ca pe un bun comun:
cooperativele-platformă 211

Capitolul 5
DISTRIBUIT 219
Distributism digital 219
Renaşterea, acum? 227

Note 233

Bibliografie selectivă 259

Introducere

CE ESTE ÎN NEREGULĂ CU ACEASTĂ IMAGINE?

Într-o dimineaţă de decembrie a anului 2013, locuitorii din districtul Mission, San Francisco, s-au aşezat în faţa unui vehicul pentru a-l împiedica să treacă. Deşi gesturile publice de protest nu sunt ceva neobişnuit în California, acesta a avut un scop oarecum surprinzător: autobuzele Google obişnuiau să-i transbordeze cu un feribot pe angajaţi de la casele lor din oraş la campusul companiei din Mountain View, la peste 50 de kilometri distanţă.

Pe măsură ce imaginile şi transmisiile în direct de la faţa locului umpleau reţelele de socializare, nu eram sigur cum să reacţionez. Google era, din multe puncte de vedere, povestea crucială de succes a internetului – experimentul început într-o cameră de cămin care a înflorit apoi într-unul dintre cei mai puternici giganţi ai tehnologiei, creând mii de locuri de muncă şi în tot acest timp străduindu-se să nu facă rău nimănui. Creşterea stelară a companiei a readus la viaţă mai multe sectoare economice, împreună cu câteva cartiere de locuit. Şi, pentru un timp, toată lumea a fost fericită de felul în care mergeau lucrurile. Cu toţii am avut acces gratuit la motorul de căutare şi la e-mailuri. Bloggerii au fost plătiţi să pună reclame pe paginile lor de web, tinerii au împărţit între ei veniturile din clipurile YouTube, iar districtul Mission a devenit tot mai trendy şi mai sigur din momentul în care hipsterii şi profesioniştii în tehnologie s-au mutat aici; s-au deschis cafenele şi librării noi, au apărut imobile mansardate, a crescut valoarea proprietăţilor imobiliare. Dezvoltarea este bună – dar doar pentru cei care se dezvoltă.

Însă afluxul celor de la Google în cartierele istorice din San Francisco a ridicat, de asemenea, și prețul chiriilor, obligându-i pe locuitorii cu state mai vechi și pe micii afaceriști care nu aveau parte de această dezvoltare să plece. Autobuzele cu aer condiționat ale firmei Google au simbolizat aparenta invazie – de parcă un transport spațial i-ar duce sau aduce de la nava-mamă pe niște extratereștri. Punând sare pe rană, Google se folosea, acum, de stațiile de autobuz publice pentru a prelua angajații în folosul propriului sistem de transport privat. Chiriile spațiilor din vecinătatea acelor stații de autobuz erau cu 20 la sută mai mari decât cele din zone comparabile[1], care, la rândul lor, se dublau la câțiva ani pentru a-i găzdui nu doar pe angajații Google, dar și pe cei ai firmelor Facebook, Twitter și ai altor firme din Silicon Valley.

Și astfel, în aceeași zi în care acțiunile Google au atins un nou record pe Wall Street, vreo 12 protestatari adunați în grabă, îmbrăcați în veste galbene, au reușit să paralizeze unul dintre autobuzele gigantului tehnologic, devenit acum de nefrecventat. Pe o parte a acestuia au atașat un banner prietenos cu Instagram, pe care se putea citi: „Tehnologii de gentrificare și evacuare" cu caractere Google perfecte, multicolorate. Capitalizând scepticismul în creștere față de beneficiile distribuite inegal de boom-ul tehnologic, imaginea s-a răspândit ca un foc scăpat de sub control. Cel puțin o părticică din mine a zâmbit solidară cu criticile lor.

După câteva săptămâni, nu mai era niciun motiv de zâmbet. De data asta, protestatarii din Oakland aruncau cu pietre în autobuzele Google, spărgând o fereastră și înspăimântându-i pe angajați. Sigur, am fost îngrijorat, ca și oricine altcineva, văzând practicile companiei și frustrat de modul în care creșterea rapidă din Silicon Valley părea să-i disloce în loc să-i îmbogățească pe locuitorii din San Francisco și nu numai. Cu toate astea, aveam în autobuzele acelea și prieteni, care încercau să-și câștige existența din abilitățile lor de încăpățânare, dobândite atât de greu. Aceștia câștigau, poate, 100 000 de dolari pe an, dar erau stresați, monitorizați neîncetat și teribil de conștienți de propria lor perisabilitate. „Sprinturile" – puseurile neîntrerupte de încifrare pentru a îndeplini termenele de predare – deveneau și mai frecvente pe măsură ce noile targeturi impuse de ambițioasa dezvoltare înlocuiau ultima serie de programe.

Am putea fi cu toții de aceeași parte a baricadei. Angajații Google nu sunt atât beneficiarii resurselor unei companii în ascensiune, ci mai degrabă resursele care se consumă rapid. Angajatul obișnuit pleacă în mai puțin de un an[2] – unii pentru a accepta funcții în alte companii, dar cei mai mulți dintre ei pur si simplu aleg să scape de presiunea constantă de a performa. Mersul cu autobuzul le dă

mai mult timp să lucreze sau doar să se relaxeze, nu însă să şi conducă. Sunt, totuşi, fiinţe umane.

La rândul său, Google îndepărtează de pe autostrăzi şi din mediul înconjurător miile de maşini ale navetiştilor. Spre deosebire de alte companii din Bay Area, care spun doar vorbe goale despre ecologie sau, în cel mai bun caz, organizează folosirea în comun a unui autoturism, Google oferă un program de navetă ce salvează mai mult de 29 000 tone de CO_2 pe an. De când să faci ceea ce trebuie este ceva greşit?

Unul dintre ingredientele succesului care le transcende pe toate celelalte de-a lungul acestei cărţi este MULTĂ MUNCĂ. Nimic din ce-i bun nu vine uşor.

Există ceva tulburător în legătură cu felul în care Google are impact asupra lumii, dar nici autobuzele firmei, nici oamenii din ele nu sunt esenţa problemei; sunt doar ţinte facile. Angajaţii Google nu sunt nepăsători la sărăcia tot mai mare pe care o văd prin fereastra autobuzelor, atunci când se duc spre serviciu. La drept vorbind, priviliști ca acestea îi fac pe lucrători să se agaţe de locurile lor de muncă cu şi mai multă disperare, fiind mai puţin probabil că vor pune la îndoială procesele profunde care sunt în joc. Ei vor să devină milionari – dar nu pentru a trăi o viaţă de lux. Într-o ţară fără o puternică plasă socială de siguranţă, lucrătorilor li se spune că trebuie să devină milionari sau, altfel, se vor confrunta cu lipsuri de îndată ce se vor pensiona sau, mai rău, se vor îmbolnăvi. Un program online de calculator pentru pensionari arată apăsat că o persoană care câştigă 50 000 de dolari pe an va necesita cel puţin 1,5 milioane de dolari pentru a se pensiona la vârsta de şaizeci şi şapte de ani, iar o singură factură medicală neprevăzută poate transforma pe oricine într-unul dintre cele 1,7 milioane de falimente anuale din America cauzate de probleme de sănătate.

Nici măcar investitorii sau conducerea Google, şi nici acel infam procent de 1% nu sunt de vină pentru creşterea inegalităţii provocate de economia digitală. Directorii şi investitorii din Silicon Valley practică pur si simplu capitalismul aşa cum l-au învăţat la cursurile de afaceri şi, în majoritatea cazurilor, îşi îndeplinesc obligaţia legală faţă de acţionarii companiilor. Bineînţeles că în timp ce noi, ceilalţi, ne zbatem cu probleme de zi cu zi, ei se îmbogăţesc, şi da, există daune colaterale asociate cu dezvoltarea rapidă a companiilor şi a acţiunilor. Cu toate acestea, şi ei se simt la fel de blocaţi în această situaţie dificilă ca mulţi alţii; mulţi directori executivi înţeleg faptul că atingerea obiectivelor de creştere pe termen scurt nu este în interesul pe termen lung al companiilor sau clienţilor, dar sunt prinşi în această cursă de dominare în care câştigătorul ia totul împotriva tuturor

celorlalți monștri digitali. Ori te dezvolți, ori mori. Așa că fiecare companie de înaltă tehnologie trebuie să devină la fel de invazivă, extractivă, dezbinatoare, consumatoare de timp, risipitoare, costisitoare, distrigătoare de locuri de muncă, explotatoare și manupulativă ca și celelalte. În ceea ce privește acționarii lor nerăbdători, ei bine, sunt exact ca și noi: noi suntem cei care deținem aceste acțiuni în propriile noastre planuri de economii de pensionare și de facultate, pornind de la faptul că vor crește, iar dacă nu, că vor fi vândute. Nimic din toate acestea nu a mers așa cum ne-am gândit și suntem cu toții frustrați din cauza rezultatelor.

Dar nu este niciodată ușor să tragi o linie de luptă cu un inamic în care să arunci cu pietre. Asta, deoarece conflictul în acest caz nu este, de fapt, între rezidenții din San Francisco și angajații Google sau între cei 99 la sută și acel 1 la sută. Nu este vorba nici măcar despre angajații stresați care sunt împotriva companiilor pentru care lucrează sau șomerii care sunt împotriva Wall Street-ului, așa cum este, de altfel, mai toată lumea – omenirea însăși – împotriva unui program ce promovează *creșterea* mai presus de orice.

Suntem prinși într-o capcană a dezvoltării. Aceasta este problema, fără nume sau chip, frustrația pe care atât de mulți o resimt. Este logica din spatele creșterii fără crearea unor locuri de muncă, a economiei în fugă după salarii mici, a nemiloaselor servicii Uber și intimității invadate de Facebook. Este un mecanism care subminează atât companiile cât și investitorii, forțându-le să concureze împotriva unor jucători cu jetoane de poker umflate digital. Este presiunea care îi lipsește pe directorii general-președinți de puterea de a prioritiza sustenabilitatea companiilor lor în fața intereselor acționarilor nerăbdători. Este vinovatul neidentificat din spatele titlurilor de presă despre criza economică de la implicita Grecie până la escaladarea datoriei studențești. Este forța care exacerbează disparitățile dintre bogați și săraci, mărind diferența de venituri dintre angajați și directori, și care generează dinamica legii forței, separând câștigătorii de perdanți. Este cutia neagră care extrage valoarea din acțiunile pieței, înainte ca oamenii să știe ce s-a întâmplat, și impulsul decerebrat care extinde balonul tehnologiei la proporții atât de mari încât poate să explodeze.

Pentru a folosi metafora epocii noastre, noi rulăm un sistem de operare economic extractiv, orientat spre creșterea economică, care a atins limitele capacității sale de a servi pe oricine, bogați sau săraci, persoană fizică sau corporație. Mai mult decât atât, îl rulăm pe calculatoare de ultimă generație și pe

rețele digitale care accelerează și amplifică toate efectele sale. Creșterea este singura comandă de bază, necontestată a economiei digitale.

Economiștii clasici și experții în afaceri n-au fost de mult ajutor. Și asta deoarece acești experți tind să accepte economia bazată pe creștere ca pe o condiție preexistentă a naturii. Nu este așa. Regulile economiei noastre au fost inventate de anumite ființe umane, în anumite momente ale istoriei, având anumite scopuri și agende. Refuzul de a recunoaște existența acestui peisaj artificial și complicitatea noastră în a-l perpetua ne fac incapabili să trecem dincolo de fațadă. Sfârșim prin a face compromisuri și a trăi la bunul plac al sistemului.

În schimb, ar trebui să aruncăm o privire atentă la ipotezele care stau la baza economiei de piață, pe care ne grăbim să o digitalizăm, și să ne întrebăm dacă mai este încă relevant situației noastre, înainte de a lăsa calculatoarele și rețelele să o opereze. Poate, în mod ironic, doar gândind precum programatorii, vom putea face ca economia să fie în beneficiul oamenilor, în locul idealului arbitrar, dar bine înrădăcinat al creșterii.

Până atunci, rămânem incapabili să percepem corect, cu atât mai puțin să schimbăm funcționarea afacerilor noastre sau a economiei în care acestea își desfășoară activitatea. Suntem destinați să repetăm aceleași greșeli vechi. Numai că, de data aceasta, din cauza vitezei și a dimensiunii în care afacerile digitale operează, erorile noastre amenință să ducă pe o pistă greșită nu doar capacitatea noastră de inovare tehnologică, ci și durabilitatea întregii noastre societăți. De oamenii care au aruncat cu pietre în autobuzul Google ne vom aminti ca de freamătul dinaintea cutremurului.

Sau putem reveni și alege o cale diferită. Ne aflăm la o răscruce critică. Fiecare om de afaceri, angajat, antreprenor sau creator care citește această carte înțelege că toți funcționăm pe un timp de împrumut și cu bani împrumutați. Trebuie să facem o alegere. Putem continua să manevrăm acest program extractiv, autodestructiv, motivat de creștere, până când o corporație rămâne în picioare, iar cei sărăciți se vor revolta. Sau putem profita de oportunitatea de a reprograma economia – și afacerile noastre – din interior spre exterior.

Acționând astfel, putem începe să beneficiem de modalități noi, mai distributive, de creare a valorii și a schimburilor – tipurile de generare a bogăției pe care o vedem pe site-urile de tranzacționare, pe rețelele de creditare peer-to-peer, pe platformele deținute de utilizatori, sau chiar și în jocurile și aplicațiile programate pe laptopuri de către tinerii din universități, care apoi le aduc direct pe piață.

Aceasta este economia pe care cei mai mulţi dintre primii utilizatori de atunci ne-am imaginat-o în anii '80, atunci când am pus pentru prima dată mâna pe aceste instrumente. Dar, de la începutul anilor '90, această viziune a unei pieţe de reţele centrată pe om a fost înlocuită de o altă viziune a afacerilor digitale – cea îmbrăţişată de fondatorii libertarieni şi colaboratorii timpurii ai revistei *Wired* şi de futuriştii sponsorizaţi de corporaţiile din Cambridge, Massachusetts, mulţi dintre ei fiind chiar aceleaşi persoane. Au aruncat o privire spre tehnologia digitală şi au văzut în ea un mod de a revigora primejduitele pieţe de valori mobiliare şi de a restabili credinţa în noţiunea unei economii aflată într-o expansiune infinită.

După accidentul biotehnic din 1987, mulţi se temeau că acea jumătate de secol de dezvoltare fără precedent de după al Doilea Război Mondial ar putea, în cele din urmă, lua sfârşit. Dar, acum, tehnologia digitală readuce bursa NASDAQ la gloria de altădată şi dincolo de aceasta. Într-adevăr, exact atunci când părea că am atins limitele lumii fizice de alimentare cu tot mai multe oportunităţi de creştere, am descoperit o lume virtuală din care să extragem din ce în ce mai multă valoare. După părerea acestor noi atotştiutori, noua economie digitală ar prevesti „boom-ul lung"[3] al creşterii economice: o economie speculativă, amplificată digital, care, literalmente, s-ar putea expanda la infinit.

Nu ne-am optimizat platformele pentru oameni şi nici măcar pentru valoare, ci pentru dezvoltare. Aşa că, în loc să câştigăm mai mult timp liber, am sfârşit prin a avea mai puţin. În loc să avem mai multe faţete ale expresiei şi interacţiunii umane, am forţat o predictibilitate şi o automatizare mai apropiate de piaţa economică. Tehnologiile au fost preţuite cel mai mult pentru capacitatea lor de a extrage valoarea din oameni, în sensul de ore petrecute în faţa unui site („eyeball hours") şi de datele care derivă din acest lucru. În consecinţă, am sfârşit într-un continuu peisaj digital, bombardat constant cu actualizări şi aflat într-o stare de permanente întreruperi de urgenţă – ceea ce eu numesc „şocul prezentului" – cunoscut anterior numai de operatorii serviciului de urgenţă 911 şi de controlorii de trafic aerian.

Dezvoltăm noile tehnologii nu pentru a îmbunătăţi calitatea vieţii omenilor sau măcar a afacererilor noastre, ci pentru a maximiza creşterea pieţei speculative. Şi se dovedeşte că nu sunt unul şi acelaşi lucru.

Partea bună a lucrurilor, sunt traşi la ştanţă milionari şi miliardari. Poate nu suficient cât să compenseze pentru milioanele de oameni care au fost dislocaţi de la locurile de muncă sau deconectaţi de la prosperitate prin acelaşi mecanism,

deşi toţi sunt la fel de motivaţi. Ei vin cu fiecare nou val tehnologic, fie că sunt site-uri web, blogging, căutare, reţele sociale, schimburi de fişiere, partajare de fotografii, mesagerie sau servicii cloud..., fiecare nou trend de pe internet produce un nou miliardar pentru prima pagină a *Wall Street Journal.* Aceştia nu sunt tipuri diferite de miliardari: miliardarii „pe hârtie", a căror valoare este măsurată în acţiuni, nu în profit. Asta pentru că, în majoritatea cazurilor, companiile de pe internet pe care le conduc nu aduc niciun profit – cu siguranţă nu proporţional cu capitalizările lor de piaţă. Devin poveşti de succes numai în ziua în care fondatorii şi investitorii lor şi-au făcut ieşirea – adică, şi-au vândut acţiunile pentru ceva mai real, cum ar fi o altă companie sau pur şi simplu pentru bani.

Acesta este jocul pe care acum mulţi dintre noi îl numim economie digitală. Este acceptat necondiţionat, deoarece alimentează flăcările dezvoltării – chiar dacă în mod artificial. Companiile cu tehnologii noi sunt libere să distrugă aproape orice industrie pe care o aleg – presă, televiziune, muzică, de manufacturare – cu condiţia să nu distrugă sistemul financiar de operare ce clocoteşte dedesubt. La naiba, majoritatea fondatorilor acestor companii digitale nu par să realizeze că acest sistem de operare există. Sunt fericiţi că pot provoca „o verticală" sau alta, dar ultimul lucru pe care îl fac când sunt câştigători este să pună în discuţie regulile investiţiilor bancare, propriile lor evaluări astronomice, sau ale ofertei publice iniţiale (IPO) prin care încasează bani. Să câştigi jocul dezvoltării digitale nu înseamnă un alt fel de prosperitate, ci mai degrabă un nou mod de a face, ca de obicei, afaceri: un vin vechi într-o sticlă nouă. Nu este vorba că este greşit să faci bani; ci că premisele pieţei speculative şi de valori – precum şi efectele reale ale acestora – nici măcar nu sunt puse în discuţie. Câştigătorii sunt, într-un mod oarecum fundamental, înşelaţi.

De aceea, în momentul în care l-am văzut pe prima pagină a ziarului *Wall Street* pe cofondatorul platformei de socializare Twitter într-o poză făcută în dimineaţa lansării ofertei pe piaţa de valori, m-am bucurat pentru el, însă am fost şi puţin întristat. Chiar sub bărbie, era tipărită cifra de 4,3 miliarde de dolari – suma de bani pe care o făcuse în acea zi – fiind, de departe, cea mai bogată persoană pe care o cunoşteam personal.[4] Acesta era puştiul care a lansat platforma Blogger, care s-a zbătut să o ţină pe o linie de plutire şi, apoi, a făcut primele sale milioane după ce a vândut-o firmei Google. Şi ajunsese aici – la fel ca şi băiatul care merge la târgul de ţară şi primeşte o panglică pentru că a crescut un dovleac de mărimi gargantueşti – unul dintre cei mai bogaţi oameni din lume. Dar cu ce preţ?

Evan Williams a perturbat jurnalismul cu blogul său și strângerea de știri cu tweet-urile sale, și acum preda toată această afacere perturbatoare celei mai mari și rele industrii existente. Când ești pe prima pagină a ziarului *Wall Street,* primind aplauze de la toți acei tipi în costume, de obicei nu este pentru că ai făcut ceva revoluționar, ci este pentru că ai ajutat să se confirme centralitatea capitalului financiar pentru întreg sistemul de afaceri umane. La fel ca și crupierul cazinoului care strigă destul de tare încât să audă toată lumea, „Avem un câștigător!" Jocul creșterii încă lucrează, așa că plasați-vă pariurile.

Evan și partenerii săi au transformat cu succes platforma Twitter într-o companie publică, multimiliardară în dolari și, apoi, au sacrificat o potențială aplicație ce putea să schimbe lumea, doar pentru că urmăreau să se dezvolte. Acesta era, probabil, cel mai puternic instrument de social media dezvoltat până la acea dată – de la organizarea activiștilor în timpul Primăverii arabe și mișcările de Occupy Wall Street până la asigurarea unei platforme globale pentru cetățenii jurnaliști și candidații la președinție. Și nu era deosebit de costisitoare de creat sau menținut. Cu siguranță, nu avea nevoie de o infuzie de miliarde de dolari pentru menținerea sa în funcțiune.

Însă, preluând un capital atât de mare, Twitter trebuia acum să producă. Trebuie *să crească.* În momentul în care scriu aceste rânduri, profiturile platformei Twitter din ultimul trimestru sunt considerate de Wall Street un *eșec* abject. În 2015, investitorii Twitter (mai ales Chris Sacca, prin luări de poziție publice) s-au plâns de faptul că compania era prea departe pentru a ajunge la *creșterea ei potențială* de *„100x"* și l-au forțat pe directorul general să demisioneze. Acționarii cer ca platforma Twitter să găsească moduri mai bune de a valoriza în bani tweet-urile utilizatorilor ei, fie prin injectarea de reclame în feed-urile oamenilor, extrăgând datele lor pentru informațiile de marketing, sau, în caz contrar, declasând utilitatea aplicației sau integritatea comunității. Orice fusese, de fapt, perturbator la Twitter acum trebuia să fie diminuat.

Nu este vorba că Twitter nu ar fi de succes; numai că nu este suficient de reușit încât să justifice toți banii pompați de investitori. Veniturile erau suficiente deja pentru ca angajații să fie fericiți, clienții să fie mulțumiți și chiar și investitorii inițiali să fie bine compensați și în mod regulat. Dar, niciodată nu poate fi suficient pentru a satisface acționarii care se așteptau să câștige de o sută de ori mai mult decât pariul lor inițial de 20 de miliarde de dolari. Pentru a face asta, Twitter trebuie să se dezvolte într-o corporație mai mare decât economia multor națiuni.

Nu este oare prea mult să ceri asta de la o aplicație care trimite mesaje de 140 de caractere sau mai puțin?

Această relație disproporționată dintre capital și valoare – sau bani investiți versus venituri reale – este semnul distinctiv al economiei digitale dominante. În orice caz, economia digitală a dezvăluit procesul prin care banii cash, munca și activele de producție din piața tranzacțională reală sunt extrase și convertite într-un capital înghețat – toate acestea în numele dezvoltării. Odată ce banii au fost „capturați" în prețul acțiunilor, ei tind, pur și simplu, să stea acolo, la fel ca într-un seif bancar. La rândul său, se pune presiune asupra companiei să facă mai mulți bani, mai rapid, pentru a justifica noua valoare totală a acțiunilor. Discrepanța dintre valoarea netă a unei companii și veniturile sale devine tot mai mare. În mod ciudat, companiile continuă să crească, dar acestea nu creează și nu produc nicio valoare.

Nu este nimic nou în asta. De fapt, în ultimii 70 de ani sau mai mult, potrivit economiștilor de la *Deloitte Center for the Edge*[5], profiturile corporative peste valoarea netă au fost în continuă *scădere.* Companiile acumulează bani și bunuri mai repede decât le pot utiliza. Acest lucru nu înseamnă că corporațiile nu sunt încă bogate. Asta înseamnă doar că nu știu cum să folosească bunurile pe care deja le au. Acestea au crescut prea mult pentru propriul lor beneficiu – sau pentru al altora.

Ce este nou aici este faptul că, prin aplicarea inovațiilor tehnologice doar cu scopul dezvoltării, am pus în mișcare o puternică formă destabilizatoare a capitalismului accelerat digital. Agravăm discrepanța dintre bogați și săraci, pedepsindu-i pe cei care lucrează cu adevărat pentru a-și câștiga existența, pierzând controlul uman asupra pieței de capital și lăsând investitori lipsiți de perspectivă să înăbușe inovația pe termen lung. Pentru mulți, tehnologia digitală este doar o invitație de a se juca în diferite feluri cu piețele, creând instrumente din ce în ce mai abstracte și ultrarapide de a învinge sistemul în loc de a crea valoare.

Există abordări mai bune pentru atingerea prosperității într-un peisaj al afacerilor digitale. Dacă putem trece peste dependența noastră pentru dezvoltare, avem potențialul de a ne îndrepta spre un sistem economic mult mai funcțional, chiar empatic, ce favorizează fluxul banilor în schimbul acumulării lor și care recompensează oamenii pentru crearea de valoare în loc doar să o extragă. Dar, mai întâi, trebuie să recunoaștem și să ne raportăm la actuala noastră stare de

lucruri, și la instabilitatea și nesiguranța în care atât de mulți dintre noi încercăm să existăm.

Pentru mulți dintre noi, sistemul actual, oricât ar fi de contorsionat, este mai bun decât nimic, iar schimbarea într-unul în care trebuie să creăm valoare reală ne poate înspăimânta. Cei mai mulți oameni nu au cultura pentru a crea și lansa o afacere pe Etsy, pentru a programa o nouă aplicație iPhone, sau pentru a crește cartofi dulci organici. Stăm la birou în niște compartimente și gestionăm niște bucăți de hârtie, calculând ținte de vânzări și cheltuieli bugetare – sau în magazine, în fabrici sau în depozite –, îndeplinind sarcini care nu au cerere sau valoare în afara acelei singure setări corporatiste. Pur și simplu, luptăm să rămânem angajați, ne plătim ipotecile, economisim pentru colegiile copiilor noștri și ne asigurăm că ne mai rămâne ceva și la pensionare. Și, în ciuda boom-ului digital – sau poate din cauza acestuia – devine din ce în ce mai greu să facem aceste lucruri. Calea spre un viitor mai bun trebuie, mai întâi, să facă ziua de astăzi să fie puțin mai ușoară pentru noi toți. Trebuie să facem pași mici și practici.

Dar, pentru a începe, trebuie să acceptăm că povestea unei piețe care se extinde la infinit este un mit. După cum vom vedea, creșterea poate fi o condiție a monedei purtătoare de dobândă și a capitalului de risc, dar nu este și condiție în afaceri sau în comerț. Dacă vrem să realizăm ceva mai bun decât să digitalizăm economia industrială și să-i amplificăm cele mai rele efecte, trebuie să recunoaștem modul în care funcționează agenda expansionistă a înaintașilor noștri coloniști în mediul mai restrâns de azi și de ce se află în opoziție cu țintele noastre potențiale de societate dotată digital.

Nici persoanele fizice, nici micile afaceri, corporațiile sau chiar guvernele nu trebuie să trăiască și să dispară datorită ratei lor de creștere. Aceasta nu este o veste proastă, ci una bună. Și cu cât acceptăm mai curând acest lucru, cu atât mai repede vom avea de câștigat. Atunci, și numai atunci, vom fi capabili să avem economia pe care o merităm. Prosperitatea continuă, durabilă, bine distribuită este un lucru mai simplu decât pare și este la îndemâna noastră. Poate fi noua noastră normalitate.

Aceasta este adevărata promisiune a unei economii digitale. Primul pas înseamnă să dezvăluim cum funcționează sistemul de operare ascuns care se află în spatele afacerilor. Pasul următor este să mobilizăm voința de a face afaceri în mod diferit sau chiar de a schimba acest sistem, în loc să-l lăsăm să continue pentru a-și alimenta propria creștere. Nu vom face acest lucru dintr-o dată. Nu putem instala doar o actualizare, așa cum facem pe un smartphone, oricât de

mult ne-ar plăcea să credem în remedierea tehnologică a problemelor lumii. Nu există niciun algoritm pentru asta. Există doar o schimbare treptată, pusă în aplicare de tot felul de persoane și instituții, în mod conștient, dar diferit. Aceasta este diferența dintre o societate industrială și una digitală: soluțiile care sunt bune pentru orice și care cuceresc întreaga planetă nu mai funcționează. În schimb, coexistă un set larg de soluții distribuite în multe locuri și pe mai multe nivele deodată.

Dar toate converg pentru a respinge ideea că singura carieră, companie sau economie sănătoasă este aceea care se dezvoltă conform unei rate definite arbitrar de o bancă, un grup de investitori sau de etosul inaugural acum atât de dominant în cultura internetului. În calitate de membri ai unei societăți digitale, suntem pe o poziție unică de a face eforturi spre o situație mai durabilă și echilibrată a bogăției distribuite.

Iată cum.

Capitolul 1

ELIMINAREA OAMENILOR DIN ECUAŢIE

Industralismul digital

La sfârşitul anilor '80, înainte de a putea trăi din scris, obişnuiam să dactilografiez pentru a avea bani de chirie. Eram un grup de scriitori în devenire care mergeam la o firmă de avocatură din Park Avenue, noaptea după ce se închidea; ne puneam căştile şi transcriam ore de depoziţii – majoritatea ale unor muncitori din fabrică care descriau accidentele de la locul de muncă, supraveghetori care explicau cu ce a greşit muncitorul respectiv sau doctori care detaliau de ce un deget de la mână sau de la picior a trebuit să fie amputat. Erau lucruri teribile, daunele colaterale umane ale producţiei industriale.

Noi, „procesorii de cuvinte", eram plătiţi pe oră mai mult decât mjoritatea muncitorilor ale căror cazuri le transcriam fără să ne gândim. Asta este pentru că aveam cunoştinţe de operare pe calculator într-un moment în care aproape nimeni nu ştia cum funcţionau aceste maşini. Ca scriitori, ştiam chichiţele unor programe, pe atunci obscure, precum WordPerfect, şi puteam scoate treizeci de dolari pe oră (o răsplată regală pentru nişte pierde-vară), punând umărul la tranziţia afacerilor „reale" spre era digitală.

În fiecare seară, în drumul meu spre acest tărâm al dactilografiei, treceam pe lângă o tânără recepţioneră afişând un aer boem, din schimbul de zi, care îşi făcea bagajul să plece. Făceam schimb de amabilităţi, presărate cu referinţe vagi la muzică şi benzi desenate, şi-mi făceam curaj să o invit în oraş. Dar înainte de a avea ocazia, a fost înlocuită de un calculator. Ce dă digitalul, tot digitalul ia înapoi.

La fel ca multe alte companii de la sfârşitul anilor '80, firma de avocatură a adoptat o tehnologie nouă cunoscută ca operator automat. Din acel moment, în loc de a fi salutat şi dirijat de o fiinţă umană, apelanţii primeau acum familiarul răspuns dat de calculatorul operator: „Dacă ştiţi extensia persoanei..." A fost, probabil, prima experienţă reală când cei mai mulţi oameni au interacţionat cu un calculator. Dar această inovaţie mi s-a părut întotdeauna un pas înapoi – şi asta nu doar pentru faptul că mi-a distrus şansa de a ieşi cu recepţionera boemă.

Din punctul de vedere al companiei, este pur şi simplu o măsură de a face economii. După o investiţie tehnologică iniţială, se pot dispensa de operatori, ca şi de plata salariilor, a beneficiilor de sănătate, de aerul condiţionat, de procesele de hărţuire sexuală, precum şi de alte costuri asociate cu angajaţii umani. Prin reducţie, este o metodă grozavă de a crea iluzia unei dezvoltări de înaltă clasă.

Apelanţii sunt cei care plătesc. Cei mai mulţi dintre noi suntem familiarizaţi cu sentimentul de frustrare atunci când parcurgem o serie de meniuri, introducând toate numerele, datele şi codurile noastre şi terminând prin a ne bloca într-o buclă fără sfârşit sau, mai rău, prin a ne deconecta. Eficienţa dobândită de o companie este mai mult decât compensată de eficienţa pierdută de toţi ceilalţi. Sigur, acţionarii unei companii pot fi fericiţi când reduc numărul angajaţilor – până când încearcă să ia legătura telefonică cu un investitor şi sfârşesc prin a fi la fel de exasperaţi ca şi ceilalţi.

În esenţă, costurile aferente recepţionerelor unei companii au fost externalizate către toţi ceilalţi apelanţi, ceea ce duce la costuri mai mari de timp şi bani pentru întreaga reţea de afaceri şi clienţi. Şi, din moment ce fiecare companie face acest lucru, refuzul de a deveni digital înseamnă un dezavantaj concurenţial. Rezistenţa la această automatizare este atât de nouă, încât unele bănci şi furnizori de televiziune prin cablu fac publicitate, spunând că au *oameni reali* care răspund la telefon.

Dar, pe termen lung, şi mai ales într-o economie digitală extrem de conectată, nimic nu este extern. Timpul şi cheltuielile pe care o companie le pasează clienţilor, furnizorilor şi agenţilor de vânzări, în cele din urmă se vor întoarce sub forma unui volum redus de vânzări, costuri superioare şi, respectiv, mai puţin feedback. O companie trebuie să vrea ca şi clienţilor săi *să le facă plăcere* să interacţioneze cu ea. Şi noi trebuie să ne dorim ca pe furnizorii noştri să-i coste cât mai puţin posibil, astfel încât să ne poată oferi, la rândul lor, cele mai bune preţuri. Şi trebuie să vrem să interacţionăm direct cu furnizorii noştri, pentru a şti exact ce se întâmplă pe linia frontului. O interfaţă umană vie oferă o informaţie mai bună

decât orice sondaj pe care o companie îl poate oferi după ce a efectuat o operațiune. Pașii automați ai meniului aruncă fiecare persoană care are o cerere sau o problemă într-o categorie preconfigurată, ca părțile asamblate într-un lanț de producție. Apelul care intră într-o categorie neprevăzută, ei bine, acela este clientul pe care o companie îl pierde, ca și informația care alunecă printre fisurile acestei abordări lipsite de speranță pe care era industrială o are față de tehnologia digitală de la locul de muncă.

La fel ca și muncitorii înlocuiți, titlurile de presă dau vina pe calculatoare pentru această încurcătură. Dar nu este deloc vina tehnologiei digitale; mai curând este vina modelului de afaceri supralicitat digital, care accentuează eficiența și dezvoltarea companiilor în detrimentul oamenilor pe care ar trebui să-i servească. Și a fi în serviciul oamenilor nu înseamnă, pur și simplu, un sistem de valori al Noii Ere ce trebuie să fie protejat de realitățile lumii afacerilor reale. Este rațiunea afacerilor în primul rând de a crea încontinuu valoare pentru clienți, angajați și patroni.

Într-un fel, dezvoltarea a devenit un scop în sine – motorul economiei – și oamenii au ajuns să fie văzuți ca impedimente în calea funcționării sale. Doar în cazul în care oamenii și cererile noastre idiosincrazice ar putea fi eliminate, afacerile ar fi libere să-și reducă costurile, să crească consumul, să extragă mai multă valoare și să crească tot mai mult. Aceasta este una dintre moștenirile esențiale ale erei industriale, când eficiența miraculoasă a mașinilor a părut că ne oferă o cale de creștere infinită – cel puțin în măsura în care interferența umană putea fi redusă la minimum. Aplicând același spirit erei digitale, aceasta duce la înlocuirea recepționerului cu un calculator, a muncitorului din fabrică cu un robot, a managerului cu un algoritm. Este doar o modalitate nouă, digitală de a rula același vechi program.

Contrar așteptărilor, poate cea mai mare oportunitate oferită de noul nostru mediu digital este de a recupera valorile umane pe care le-am lăsat în urmă în timpul ultimei mari mișcări tehnologice. Cuvântul *digital,* în sensul lui propriu, se referă la degete – cele zece degete cu care noi oamenii obișnuiam să creăm, să numărăm și, în primul rând, să programăm calculatoarele. Faptul că, acum, trebuie să fim martorii unei renașteri a unor creații, meșteșuguri și producții artizanale nu este o coincidență. Peisajul digital încurajează producția de la periferie, comerțul lateral, precum și distribuția bogăției. În loc să depindem de instituții centralizate pentru existența noastră, începem să depindem unul de celălalt.

Transparența oferită de peisajul digital media are potențialul de a scoate la iveală resorturile industrializării. Între timp, tehnologia digitală însăși ne oferă mijloacele de a reprograma din temelii multe sectoare de activitate și moduri de a distribui valoare numeroșilor acționari umani, în loc doar să o extragă. Dar, acest lucru necesită o inversare destul de radicală a modului în care evaluăm procesele de afaceri și scopul tehnologiei însăși. Reducând oamenii la simple rotițe într-o mașină, am creat condițiile de a venera dezvoltarea în detrimental tuturor celorlalte virtuți economice. Trebuie să reconsiderăm cum și de ce am făcut asta.

Mase, mesă și mass-media

Timp de vreo două secole fericite, înainte de industrialism și era modernă, peisajul afacerilor era asemănător cu Burning Man, celebrul festival din deșertul Nevadei care reunește artizani digitali. Campaniile militare din timpul cruciadelor au deschis noi rute comerciale în toată Europa și dincolo de aceasta. Soldații se întorceau din locuri îndepărtate, după ce erau expuși la tot felul de noi meserii și tehnici agricole și de construcție. Ei au copiat chiar și o piață pe care au remarcat-o în Orientul Mijlociu – bazarul – unde oamenii își puteau schimba nu numai bunurile, ci și ideile, ceea ce a dus la inovații în industria textilă, manufacturieră și finanțe.

Bazarul era o economie de tip peer-to-peer, ceva asemănător cu eBay sau Etsy, unde atenția acordată relațiilor umane și reputației era promotorul unor afaceri mai bune. Nu exista niciun intermediar, nicio platformă centrală prin care se efectuau schimburile, cu excepția timpului și locului stabilit pentru bazar.[1] Deoarece oamenii efectuau neîncetat tranzacții, s-au dezvoltat tot felul de interdependențe, care, la rândul lor, au alimentat un comerț pe o scară tot mai mare și de mai bună calitate. Pete, meșterul rotar, cumpăra ovăz de la Joe, vânzatorul de cereale, care trebuia să ofere un produs bun, nu numai pentru că voia să păstreze un client, ci și pentru că avea nevoie de roți bune pentru căruță. Dându-i lui Pete ovăz stricat însemna nu numai să distrugă bunul mers al afacerii sale; însemna că meșteșugarul ce îi făcea roțile căruței cu care mergea soția lui Joe să fie bolnav în loc să muncească. Era astfel o comunitate bazată pe comerț, unde tranzacțiile implicau o multitudine de valori.

Calitatea bunurilor și a serviciilor era menținută printr-un sistem de bresle care acoperau fiecare negoț important. Nu era un sistem perfect, deoarece breslele adesea îi favorizau pe copiii membrilor săi, dar era caracterizată mai puțin de o

concurență între membri decât de standardizarea prețurilor, pregătirea ucenicilor, precum și de schimbul celor mai bune practici. Membrii unei bresle puteau decide să facă o regulă, să zicem, să aibă duminicile libere. Acest lucru asigura o săptămână de lucru mai scurtă pentru toți membrii, fără a pune pe cineva într-un dezavantaj concurențial.

Mulțumită apariției bazarului, Europa de la sfârșitul Evului Mediu s-a bucurat de una dintre cele mai rapide expansiuni economice din istorie. Pentru prima dată în multe secole, economia *a crescut*. Oamenii mâncau mai mult, munceau mai puțin și erau destul de sănătoși – și nu doar datorită standardelor acelei epoci.[2] Problema a fost că, în timp ce clasa de comercianți dobândea bogăție, aristocrația o pierdea. Familiile nobile s-au bucurat de avantajele feudalismului timp de secole, prin extragerea în mod pasiv a valorii produse de țăranii care lucrau pământul. Ei nu s-au îngrijorat niciodată de creșterea economică, deoarece nu aveau de ce. Lucrurile au fost întotdeauna în regulă pentru ei, la fel ca și pentru stăpânii lor.

Însă, pe măsură ce noua economie bazată pe comerț a crescut, totul a început să se schimbe. Pentru că mulți foști țărani au intrat în afaceri pe cont propriu, aristocrația și-a pierdut monopolul asupra creării de valoare. Economia oamenilor de rând a crescut, în timp ce aristocrația a stagnat sau chiar s-a redus. Nobilii nu aveau niciun mijloc să țină pasul. Observau noul fenomen de creștere și-și doreau o parte din el pentru ei înșiși. Au obținut o creștere, dar numai prin mijloace de forță și artificiale. Dacă creșterea economiei rurale putea fi considerată naturală, sau chiar necesară, eforturile aristocrației de a o uzurpa nu mai aveau nimic natural sau necesar. Un lucru este ca această creștere să ajute țăranii să-și asigure existența, și altceva este ca persoanele care deja au aproape totul să folosească această creștere numai pentru a-i împiedica pe ceilalți să se îmbogățească.

Nobilii încă aveau puterea de a face legea, iar printr-o serie de mișcări care au avut loc în țări diferite, în momente diferite, au impozitat bazarul, au spart breslele, au scos în afara legii monedele locale și au dăruit licențe de monopol comercianților favoriți. În schimbul unor acțiuni, regii au acordat anumitor companii controlul exclusiv asupra domeniului lor. Natura economiei de la egal la egal – peer-to-peer sau P2P – s-a schimbat – nu peste noapte, ci în câteva secole – în economia de sus în jos pe care o cunoaștem astăzi.[3]

În loc de a produce și comercializa, meșteșugarii au trebuit să caute locuri de muncă la unul dintre monopolurile înregistrate. În loc de a-și vinde produsele, acum oamenii își vindeau orele. În pană de intuiție, poate, proprietarii au început

să caute muncitorii cel mai puţin calificaţi. Un pantofar calificat putea cere o plată adecvată expertizei sale. Un imigrant care caută un loc de muncă cu ziua putea fi plătit ieftin şi înlocuit uşor cu un altul, dacă protesta împotriva orelor, condiţiilor de lucru sau compensaţiei. Dar, cum putea să creeze un grup de muncitori necalificaţi un produs viabil? Bine aţi venit în era industrială!

Ceea ce noi numim acum industrializare a fost, de fapt, o extensie a efortului aristocraţiei de a uzurpa dezvoltarea la care a fost martoră pe piaţa ţărănească şi de a o imita prin alte mijloace. Industria a însemnat efectiv doar dezvoltarea proceselor de fabricaţie care necesitau mai puţină îndemânare din partea lucrătorilor. În loc să înveţe cum să facă pantofi, fiecare lucrător putea fi pregătit, pe minute, să facă o mică parte a acestei meserii. Pe termen lung, multe procese industriale au ajuns să fie mai eficiente decât producţia meşteşugarilor individuali, dar asta se întâmplă mai ales pentru că costurile lor totale sunt ascunse sau externalizate în altele. (Guvernul acoperă costurile războaielor pentru a procura petrol ieftin şi rute pentru a transporta articole produse în masă, în timp ce noi toţi plătim pentru deteriorarea mediului cauzat de agricultura corporativă şi aşa mai departe). Poate preţurile sunt reduse, dar *costurile* sunt ridicate. Oricum, nu a fost niciodată cu adevărat vorba despre eficienţă; industrializarea a fost despre restaurarea puterii celor de sus, minimizând valoarea şi preţul muncii umane. Acest lucru a devenit sistemul de valori integrat al industrialismului, iar noi îl vedem în fiecare aspect al peisajului comercial, atunci şi acum.

Bineînţeles că industrialismul nu ne-a fost prezentat drept lipsirea de putere a lucrătorilor, ci drept triumful tehnologiei. Încă de pe vremea Marii Expoziţii a prinţului Albert din 1851 – de fapt, Expoziţia Mondială iniţială – publicul a fost orbit de exponatele incorporând noi tehnologii minunate, care păreau să funcţioneze fără niciun element uman. Participanţii se minunau în faţa războaielor de ţesut mecanice utilizate să facă covoare în India, dar nu vedeau niciodată muncitorii care le operau, care îşi pierdeau degetele sau care erau înlocuiţi de acestea. În schimb, producătorii demonstrau cu mândrie cum covoarele lor produse de maşini nu arătau niciun semn de măiestrie umană. Târgurile tehnologice de astăzi, de la Expoziţia de Electronice de Consum până la Festivalul interactiv Sud prin Sud-vest, oferă publicului cele mai recente gadgeturi digitale, fără să menţioneze măcar o dată munca implicată de asamblarea lor, moartea minerilor sclavi care sapă pentru „mineralele conflictului" sau regiunile agricole distruse de poluanţii folosiţi în producţie.

Să-l numim efectul liftului de mâncare. Vă aduceţi aminte de liftul mic operat manual pe care l-a inventat Thomas Jefferson pentru ca servitorii lui să livreze mâncarea din bucătăria de la subsol până sus în sufragerie? Astăzi ne gândim la acest lucru ca la un mod de a economisi timp şi energie. Dar, pentru Jefferson, era mai puţin vorba de a-i scuti pe cei de la bucătărie să urce scările, ci mai degrabă de a se distanţa el şi invitaţii săi de realităţile aspre ale muncii de sclav – cel puţin în timp ce ei mâncau. Cu acest servitor mut şi orb, mâncarea venea pur şi simplu ca replicator *Star Trek*. Niciun efort uman sau disconfort nu trebuia să fie recunoscut. Acest lucru a devenit o strategie importantă, pe măsură ce restul societăţii umane devenea tot mai dependentă de munca nevăzută.

În timp ce producţia de masă deconectează lucrătorii de abilităţi şi creaţia de valoare, acum marketingul de masă deconectează lucrătorii de persoanele care le servesc. Articolele produse în masă poate şi-au pierdut calitatea lor manuală, dar au compensat-o prin consecvenţă. Adevăratul obstacol în calea adoptării lor a fost lipsa unei legături umane între producător şi consumator. În loc să cumpărăm ovăz dintr-un butoi de la morarul local de ovăz Joe, trebuie să cumpărăm ovăz într-o cutie, încărcată la sute de kilometri depărtare. În cel mai bun caz, relaţia cu meşterul a fost înlocuită cu cea în care o persoană umană este vânzătorul – care era într-adevăr doar un surogat de consumator la nivelul en gros. Manufacturierii trebuiau să pună ceva în locul legăturii umane pierdute între consumator şi producător sau să o înlăture acolo unde încă exista.

Acesta a fost momentul în care a intervenit branding-ul. Atunci când a fost pusă, să zicem, poza unui Quaker pe cutia de ovăz, clienţilor li s-a oferit o nouă faţă la care să se uite – şi una chiar mai prietenoasă decât cea a morarului. Spre deosebire de adevăratul meşteşugar, imaginea brandului putea fi incorporată în orice mitologie pe care o alegea vânzătorul şi, în acest fel, să dea impresia unei conexiuni şi mai profunde cu consumatorul. Desigur, mitologia de brand a avut puţin sau nimic de-a face cu produsul sau fabricarea acestuia. Ba chiar, în anumite aspecte, a fost un mod de a distrage atenţia consumatorilor de la realităţile din fabrică, condiţiile sale şi marea distanţă care separa totul. Între timp, expoziţii şi târguri peste tot în lume sărbătoreau mereu maşinile industriale, în locul oamenilor care le operau. Expoziţia de pe vremea Reginei Victoria expunea războaie de ţesut mecanice fără muncitori, iar Expoziţia Mondială din 1964 îi îndruma pe oameni să se plimbe pe aleile adiacente aratându-le, în acest timp, fabrici automate, fără muncitori. Astăzi, în reclamele TV realizate pe calculator, piese strălucitoare zboară împreună să completeze, ca prin magie, un aparat

domestic sau o maşină. Consumatorii pot foarte bine să îsi cumpere prăjiturile, maşinile şi calculatoarelele direct de la aparate.

În cele din urmă, chiar şi mass-media – produsul tehnologiilor din era industrială, de la maşina tipografică la satelit – le-a oferit producătorilor o modalitate de răspândire a mitologiilor de brand în întreaga ţară sau în întreaga lume. Mulţumită acestei reclame, consumatorii au putut forma relaţii cu brandurile înainte chiar de a fi ajuns pe rafturile magazinelor. Quaker-ul era ca şi un fel de vechi prieten care zâmbea de pe pachet. Sau mai bine.

Dar această ultimă etapă a industrialismului a venit cu un preţ uman. La fel cum producţia de masă a devalorizat munca umană şi marketingul de masă a separat consumatorii de producători, mass-media a izolat consumatorii umani între ei. Acele reclame despre modă şi parfumuri, care promit prieteni şi iubiţi, nu sunt destinate celor care deja au prieteni şi iubiţi. Publicitatea funcţionează cel mai bine pentru persoanele singure. Deci, nu este nicio coincidenţă faptul că mass-media tinde să ne atomizeze, creând milioane de pieţe, fiecare alcătuită dintr-o singură persoană. Acesta este modul în care a evoluat televiziunea de la o vatră în camera de zi privită de întreaga familie, la un televizor în fiecare dormitor şi un canal prin cablu sau un flux de pe YouTube pentru fiecare persoană. Nu degeaba chestia aia de la televizor se numeşte „programare" – doar că în acest caz oamenii sunt programaţi, şi nu maşinile.

Într-o imagine succintă, tranziţia de la valorile economice artizanale de tip peer-to-peer la cele din era industrială arată cam aşa:

	ARTIZANAL 1000 – 1300	**INDUSTRIAL 1300 – 1990**
Direcţie	•	↗
Scop	Subzistenţă	Dezvoltare
Companie	Afacere familială	Monopol/corporaţie înregistrată
Monedă	Moneda pieţei (sprijinită de comerţ)	Monedă centrală (sprijinită de bănci)
Investiţie	Investiţie direct	Piaţă de capital
Producţie	Manfacturieră (manuscris)	Producţie de masă (carte tipărită)
Marketing	Faţă umană	Simbol de brand
Comunicare	Contact personal	Mass media

Pământ şi resurse	Proprietăţi comune parohiale	Colonizare
Salarii	Plată pentru valoare (meşteşugar)	Plată pentru timp (angajat)
Nivel	Local	Naţional
Optimizat pentru	Creare de valoare	Extragere de valoare

Vom urmări mai în detaliu fiecare dintre aceste evoluţii, dar acum ceea ce este important de observat este faptul că fiecare inovaţie industrială a diminuat valoarea fiecărui element uman în parte. Produsele artizanale identificabile, cum ar fi manuscrisul, au cedat locul celor reproduse mecanic, cum ar fi cartea tipărită. În loc de a se conecta cu produsele, prin persoana care le făcea, oamenii se conectează cu marca de pe ambalaj, şi aşa mai departe. Oamenii sunt deconectaţi de lanţul valoric. Şi acest lucru a avut loc în mod deliberat, chiar dacă intenţiile din spatele acelui plan au fost îngropate şi uitate. Amintiţi-vă, intenţia primară a industrialismul a fost de a submina o clasă de mijloc în creştere şi sistemul ei de piaţă de la om-la-om. Comercianţii şi meşteşugarii creau valoare de jos în sus şi ameninţau veniturile aristocraţiei obţinute în mod pasiv. Obiectivul jocului a fost de a da oamenii la o parte, deoarece ei creau valoare în mod independent, cereau compensaţii şi preţuiau relaţiile lor în faţa lucrurilor achiziţionate. Iar jocul rămâne acelaşi şi în ziua de azi.

Scoaterea elementului uman din industrie are avantajele sale evidente, unele de care, în cele din urmă, a beneficiat fiecare. Trebuie să fim recunoscători cărţii tipărite pentru că a facilitat răspândirea cunoştinţelor şi a ideilor, chiar dacă invenţia sa fericită a făcut parte dintr-o mişcare mai amplă şi mai puţin binefăcătoare spre mecanizare. Adesea, procesele industriale ne ajută să culegem mai mult, să producem mai rapid şi să distribuim mai amplu. Dar realizează toate acestea dintr-o pornire mai degrabă defectuoasă, acesta fiind motivul pentru care acum au ajuns la un punct în care profitul se diminuează.

Măsurile noastre de succes economic, de la profiturile corporative la produsul intern brut (PIB), ignoră în mod specific componenta umană a economiei. De aceea, un dezastru ecologic şi rata îmbolnăvirilor de cancer care rezultă din asta pot fi considerate în continuare un produs net pozitiv al economiei. Este nevoie de mai multe cheltuieli pentru decontaminare şi chimioterapie, aşa că este bine pentru afaceri, aşa cum le definim noi in prezent. Folosind exemple mai puţin morbide, de la concedierile corporative până la legislaţia fiscală, am pus în mişcare

un sistem economic a cărui creştere acţionează împotriva propriei noastre prosperităţi. Am pierdut urma obiectivului economiei.

În beneficiul cui? Cu siguranţă nu al muncitoriilor plătiţi mai puţin, al meşteşugarilor ale căror îndemânări sunt devalorizate, al consumatorilor ale căror legături sociale sunt degradate, sau ale comunităţilor ale cărora costuri le sunt externalizate. Şi, cu toate acestea, continuăm optimizarea afacerilor noastre şi a economiei noastre în scopurile dezvoltării, chiar pe măsură ce trecem spre un peisaj tehnologic şi social cu totul diferit –, unul cu un potenţial complet diferit.

Acesta este motivul pentru care liderii cei mai vocali de astăzi încă tratează economia digitală în expansiune drept Industrialismul 2.0 sau, cum profesorii Erik Brynjolfsson şi Andrew McAfee de la Institutul de Tehnologie din Massachusetts şi-au intitulat respectata lor carte de afaceri, „A doua maşină a timpului" (*The Second Machine Age).* Nu e de mirare că astfel de idei captivează comunitatea de afaceri: pentru toată bravada lor revoluţionară, ei nu fac decât să promită alte afaceri, ca de obicei. Lucrătorii vor continua să fie înlocuiţi de automatizare, corporaţiile vor rămâne cei mai importanţi jucători în peisajul economic, şi depinde de oameni să ţină pasul cu ritmul schimbărilor tehnologice, dacă vor să supravieţuiască. Aceasta nu este o viziune revoluţionară, ci una reacţionară. Totul trebuie să se schimbe, cu excepţia platformei economice şi a prejudecăţii despre dezvoltare – care este, probabil, piesa cea mai aleatorie din întregul puzzle.[4]

Media şi tehnologia digitale, mai mult decât să ne dea, pur şi simplu, mijloacele de a construi maşini noi pentru scopuri vechi, ne oferă noi perspective asupra unor adevăruri sacre. Câştigăm oportunitatea de a reporni economiile pe baza unor premise fundamental diferite. Da, avem un nou set de instrumente importante, dar trăim şi în ceea ce putem numi un nou mediu al mass-media, în care luăm decizii cu privire la utilizarea lor. În calitate de membri ai unei noi societăţi digitale, învăţăm să ne gândim la lucruri legate de programe şi programare. Totul, de la Constituţia SUA la religie şi la aplicaţiile bancare de pe dispozitivele noastre iPhone, poate fi înţeles ca nişte liste de comenzi – programe cu funcţionalitate şi intenţie.

Când vine vorba despre afacerile digitale, până acum, majoritatea eforturilor sunt lipsite de profunzimea unei viziuni. Avem încă tendinţa de a percepe tehnologia digitală ca un instrument nou prin care să amplificăm industralismul. Aşa că, în locul maşinilor de ţesut care înlocuiesc oamenii, avem acum roboţi şi algoritmi. În loc de a crea mecanisme pentru a consolida piaţa peer-to-peer

emergentă, noi creăm platforme pentru a extrage valoare din participanți și pentru a o distribui în sus. Suntem într-un mediu nou dar rămânem tributari agendei vechi de creștere cu orice preț.

Este firesc. Avem tendința de a utiliza noile media după metode vechi, cel puțin până când le descoperim posibilitățile înnăscute. Primele spectacole de televiziune au fost pur și simplu piese de teatru care aveau în public o cameră de filmat. Primele interfețe grafice de calculator imitau desktop-urile din birouri din lumea reală pe care le-au înlocuit. În mod similar, economia noastră digitală este mai degrabă în faza „trăsurii fără cai", decât în aceea a automobilului – mai degrabă a „imaginilor mișcate" decât a cinematografului în adevăratul sens al cuvântului. Adică, concepem digitalul în limitele peisajului precedent, în loc să-i vedem potențialul nou.

Este timpul să înțelegem aceste potențiale nu ca amenințări pentru afaceri, cum o facem de obicei, ci ca adevărate promisiuni ale economiei digitale.

Piața economică: Câștigătorul ia totul

Aceia dintre noi care au crezut că piața digitală trebuia să semene cu festivalul Burning Man au înțeles greșit, cel puțin pe termen scurt. Natura distributivă a internetului, cu conectivitatea ei descentralizată și activitate socială ad-hoc, părea să prevestească o piață distribuită în mod egal. În loc să fi cumpărat totul de la Walmart și să privim cum averea noastră personală și comunitară este extrasă de o corporație extrem de centralizată, trebuia să fi intrat acum într-o nouă fază a comerțului peer-to-peer. Valorile bazarului ar fi fost reînviate de internet. O nouă economie, activată digital, condusă de oameni, ar fi dominat, în timp ce mandatul industrialismului bazat pe creșterea extractivă ar fi trecut în umbră. Deci, ce nu a mers?

Pe scurt, ne-am dus și am pus în aplicare planurile noastre de afaceri digitale, fără o conștientizare reală a principiilor profunde pe care le adoptam, cu atât mai puțin cele pe care le contestam. Pentru mult prea mulți – și nu are niciun rost să dăm vreun nume – internetul trebuia să se ocupe de toate aceste lucruri. Dacă, măcar, am fi construit platforme de comerț prin internet, acestea ar fi fost, în mod inerent, descentralizate și ar fi dat forță și ar fi fost benefice pentru omenire, așa cum sunt prin natura lor. Am făcut aceeași greșeală veche de a subestima

importanţa rolurilor noastre ca programatori umani pentru a decide cum aceste platforme ar avea un impact pe piaţa existentă.

Încă din primele zile ale internetului, cei mai mulţi dintre noi nici măcar nu şi-au putut imagina că-şi va face loc comerţul pe aceste reţele. La începutul anilor 1990, internetul funcţiona, încă, mai degrabă ca o utilitate publică decât ca o platformă comercială. Guvernul şi şcolile plăteau pentru asta şi menţineau reguli stricte cu privire la modul în care ar putea fi utilizate. Era tratat mai mult ca un bun comun: Oamenii care voiau acces la internet trebuiau să semneze digital un acord care să ateste intenţiile lor de a face cercetare nonprofit şi trebuiau să promită că nu vor încerca să pună ceva la vânzare. Dacă trimiteai o reclamă prin e-mail sau postai pe grupul Usenet o ofertă pentru servicii comerciale, erai dat afară de pe internet.[5] Aceia dintre noi care erau interesaţi în reţele digitale şi calculatoare personale erau consideraţi nişte ciudaţi de către ambiţioşii absolvenţi de colegiu, care obţinuseră locuri de muncă în economia reală. Munca pe calculator era văzută ca un fenomen de pe Coasta de Vest, un instrument pentru grafica spectacolelor formaţiei Grateful Dead, atunci când nu procesa registre contabile de salarizare sau nu ghida rachete anti-balistice. Prima mea carte despre cyber-cultură (respinsă iniţial de către un editor care a crezut că internetul „va pieri" până la data publicării cărţii în 1993) m-a pus în legătură cu fostele celebrităţi ale anilor 1960, cum era Timothy Leary, sau cu entuziaştii contra-cultură de azi.

Eram chiar în sera unei staţii a postului CNN, pe punctul de a intra într-o emisiune în direct, pentru a-i explica lui Larry King despre „spaţiul cybernetic", când l-am cunoscut pe Matthew Nelson, modestul prieten al editorului meu. Avea pe laptop o prezentare, cu imagini, a viziunii sale despre modul nou de folosire a internetului ca o piaţă. Era o fereastră simplă, cu mici pictograme pătrate, fiecare conţinând o imagine a unui album de înregistrat. Ideea era că puteai face clic pe una dintre acele pictograme, care apoi umplea fereastra cu un nou set de texte şi imagini. Acestea îţi permite să redai selecţii din albumul înregistrat şi, în cele din urmă, un clic pe un buton îţi permitea să cumperi discul sau CD-ul, care, apoi, putea fi trimis prin poştă la tine acasă. Poate, într-o zi, viteza de conectare ar fi suficient de rapidă pentru ca muzica să fie descărcată în format electronic pe calculatorul tău. Mai târziu, în acea după-amiază, a avut o întâlnire cu un director de la AT&T, în speranţa că-l va convinge de potenţialul acestei noi tehnologii.

Demo-ul lui Matthew m-a ajutat să-mi prezint cazul la TV: Nu, Larry, internetul nu este doar pentru *împătimiții Star Trek*. Are o aplicație legitimă pe piață. Pe vremea când toată lumea îi trata pe utilizatorii internetului ca pe niște trăzniți, atunci când obțineai acceptul din partea corporațiilor importante, aveai senzația nu atât că ai vândut ceva, ci că ai convertit persoane în poziții importante. Nu a trecut multă vreme și firma lui Matthew și a fratelui său, Organic Inc., a devenit unul dintre giganții publici ai internetului, responsabil (sau blamabil) nu numai pentru primele site-uri web e-comerț, ci și pentru primul banner de publicitate.[6]

Matthew a fost, probabil, la fel de surprins de cât de departe ajunsese. Această super autostradă de informații s-a transformat într-un mall interactiv cu multiple căi de acces; capacitatea tehnologiei digitale de a conecta oamenii cu produsele, de a facilita plăți și de a urmări comportamente a dus la tot felul de noi inovații de marketing și de vânzări. Butoanele „Cumpără" au declanșat impulsul pentru gratificații pe moment, în timp ce motoarele de publicitate personalizau chilipirurile pieții. Era un comerț „la rupere".

Cu câteva excepții notabile – cum ar fi eBay și Etsy – nu am obținut cu adevărat un profit din tipul de piață de la mulți – la mulți (many-to-many) sau de la bazarul digital. Nu, în comerțul online, de regulă, sunt puține companii care vând celor mulți și mulți oameni care vând câtorva, și asta dacă vând ceva.

Să luăm muzica, de exemplu. Cea mai bună parte a unui catalog de muzică online este faptul că este nelimitat ca dimensiune. Magazinul de discuri local poate deține doar câteva articole în rafturile sale. Un website poate lista absolut totul, oricât de obscure ar fi, practic fără niciun cost suplimentar. Un surfer din Noua Zeelandă poate achiziționa o înregistrare a unui interpret la lăută din Norvegia. Editorul și economistul revistei *Wired*, Chris Anderson a numit asta „coada lungă" a vastului acces digital, care sprijină mai mulți artiști, scriitori și inovatori decât ar putea fi sprijiniți prin canalele de distribuție tradiționale. Teoria sa era că costul redus de a ajunge la clienți online ar permite ca mii de lucruri necunoscute până atunci să devină cunoscute. Deoarece costul marginal al vânzărilor de fișiere muzicale diferite era neglijabil, a susținut Anderson, acești comercianți online puteau acum scoate profit „vânzând mai puțin din mai mult."[7] Piața ar deveni, astfel, mai diversă și ar sprijini mai mulți autori, în timp ce coada lungă a foștilor perdanți s-ar îngroșa.

Și totuși, nu se întâmplă așa. Din contră, potrivit firmei Nielsen SoundScan, câteva hituri de mare succes acaparează un procent mai mare din toată muzica

vândută vreodată. Pe vremea albumelor și CD-urilor în formă materială, regula industriei era că aproximativ 80 la sută din vânzări proveneau de la primele 20 la sută din produsele oferite în acel moment. Asta înseamnă că cele 80 la sută care formau baza acopereau totuși 20 la sută din vânzări. Astăzi pe iTunes, baza de 94 la sută *vinde mai puțin de o sută de exemplare fiecare*. Doar 0,00001 la sută din piesele vândute au reprezentat o șesime din vânzări.[8] Iar aceste cifre sunt aproximativ aceleași pentru fiecare industrie creativă, de la cărți la aplicații smartphone.

Oricum am lua-o, platformele de vânzare digitală exacerbează extremele între superstaruri și cei care nu vând nimic. Acest lucru se datorează unui fenomen numit dinamica legii de putere. În mod normal, orice popularitate, de la oameni până la produse, este distribuită destul de uniform de-a lungul unei curbe în formă de clopot (în formă de U cu susul în jos). Asta înseamnă că doar câțiva membri ai populației sunt extrem de cunoscuți, cei mai mulți sunt moderat cunoscuți, iar câțiva sunt cu totul necunoscuți. La fel ca în liceu sau într-o librărie, cei mai mulți copii și cele mai multe cărți sunt în mijlocul curbei în formă de clopot.

Experți în afacerile pe internet s-au așteptat ca platformele digitale să niveleze această curbă, oferind membrilor mai puțini cunoscuți posibilitatea de a se conecta cu prieteni, segmente de public sau consumatori noi, preluând, în același timp, și unele dintre avantajele de care se bucură cunoscutele staruri de radio și televiziune. Dar, în loc de o coadă nouă, mai groasă și mai lungă, pentru ca și vechile produse obscure să prospere, am obținut o extraordinar „de slăbănoagă coadă cu lovituri puternice".[9] În locul unei curbe mai nivelate, cu un număr mare de participanți din „clasa de mijloc", aceasta descrie o pantă abrupt crescătoare, de la învinșii care nu au nimic la bază spre câștigătorii din vârf care au totul. Aceasta este ceea ce se înțelege printr-o distribuție a legii de putere – practic, o disproporție prin care câștigătorul ia tot, ca și rușinosul 1 la sută.

Din anumite motive, mandatul original al erei industriale pentru creștere extractivă, monopolizată, nu numai că era în vigoare, ci se înrăutățea din ce în ce mai mult. Economiștii internetului s-au grăbit să apere aceste dinamici de piață ca pe niște fenomene naturale. „Acest lucru nu are nimic de-a face cu slăbiciunea morală, compromisul cu orice preț sau orice altă explicație psihologică", a explicat Clay Shirky în 2003. „Actul în sine al alegerii, destul de răspândit și destul de liber, creează o distribuție de tip power-law."[10] Alții au continuat să folosească aceste dinamici ale legii de putere existente în mod natural pentru a raționaliza

nedreptățile capitalismului și creșterii inegalității bogăției. Este doar o funcție a unei alegeri crescute – un produs al libertății umane în sine.

Ceea ce am pierdut noi din vedere este faptul că, încă o dată și în ciuda aspectului social pe care îl pot îmbrăca, aceste platforme îndepărtează ființele umane din procesul de selecție. Ne uităm la evaluările numerice, la comentariile online și la vânzătorii de top. Vorbim cu „roboții" serviciului de clienți, care sunt programați să înregistreze achizițiile noastre, sau cu oameni care citesc de pe scripturi automatizate, care pot fi la fel de bine roboți. La fel ca mai multe platforme online, site-urile de vânzări elimină genul de amortizoare și intervenție umane, care, de multe ori, încetinesc lucrurile și le înlocuiesc cu cicluri digitale care merg ca unse și tind spre rezultate duse la extrem.

De exemplu, atunci când, într-un magazin de CD-uri, construit din cărămizi și mortar, se redă la sistemul său audio un anumit cântec, melodia se va vinde în mai multe copii. Dar, acesta este doar un singur magazin. Ce se întâmplă când un pont subtil ia forma unei recomandări online pe un site web? Recomandarea duce la o creștere a vânzărilor, care apoi devine un nou punct de date, care este alimentat din nou în sistemul automatizat prin care sunt realizate mai multe recomandări de același tip sau similare. Aceasta poartă numele de consolidare pozitivă, dar, în domeniul digital, este mai mult o buclă a feedback-ului, consolidându-se instantaneu pe sine, iar și iar, crescând și răspândindu-se. Varietatea copleșitoare de posibilități ne face să gravităm pe liste vânturate de mașini, dacă nu din alt motiv, măcar pentru a face mai ușor de gestionat procesul de selecție. Dar, cu cât depindem mai mult de popularitatea unui produs pentru a-l descoperi și selecta, cu atât mai mult vom consolida popularitatea acelui element și vom crea acel peisaj în care câștigătorul ia totul. Așa cum a observat Anita Elberse[11], cercetător la Univertitatea Harvard, cunoașterea faptului că măcar o persoană a vizionat un anumit film, îl face să devină mai dezirabil decât cel la care încă nu s-a uitat nimeni. Două vizionări îl fac chiar și mai popular. Rezultatul este inevitabil: câștigătorul ia totul.

Deci, aceste diviziuni extreme, între învingători și învinși, nu sunt pur și simplu o expresie a naturii umane. Ele sunt o expresie a unui singur aspect al naturii umane, amplificat de mașini în detrimentul tuturor celorlalte aspecte. De fapt, prin încercarea de a *imita* omul, realitatea socială, cele mai mari platforme de distribuție, de la Amazon la Netflix, creează și promovează distorsiunile care conduc la distribuțiile de tip legea puterii.

Dar, cel mai mare şi cel mai nerecunoscut factor care contribuie la efectul produs de internet de tip «câştigătorul ia totul» este faptul că aceste platforme sunt *extrem de centralizate*. iTunes vinde muzica, Netflix vinde filmele şi Amazon vinde cărţile (şi aproape orice altceva). Toată lumea trece prin aceleaşi turnichete digitale, vede aceleaşi liste şi recomandări şi este supus aceloraşi algoritmi. Aceste platforme de comerţ monopoliste nu sunt sisteme adevărate peer-to-peer, sunt orice altceva decât eliberatoare. Sunt maşini de creştere – magazine digitale, în care cei mulţi cumpără produse de la cei puţini. Cu toţii cumpărăm din aceleaşi puţine locuri şi de la aceiaşi puţini oameni. În momentul în care continuăm să facem acest lucru, poziţia lor la vârf se consolidează, ceea ce duce la mai multă creştere centralizată inventată de aristocraţie pentru a priva de putere pe toţi ceilalţi.

Comparaţi Amazon, Netflix sau iTunes cu o platformă de tip peer-to-peer, cum ar fi eBay. Orice s-ar crede despre ambiţiile companiei eBay, modelul esenţial de afaceri este anti-industrial, cel puţin pentru faptul că îi conectează pe cumpărători direct cu vânzătorii. Cei mai mulţi dintre vânzători sunt fiinţe umane reale, cu produse folosite expuse. Cu toate că ratingurile contează, acestea se axează mai puţin pe ghidarea consumatorilor spre un anumit produs, şi mai mult pe reasigurarea lor faţă de integritatea vânzătorului amator al cărui produs l-au găsit deja. Platforma îşi ia partea – care ajunge la cifre extraordinare – dar, în schimb, creează o nouă oportunitate. În loc de a scoate oamenii de pe piaţă, eBay le întăreşte capacitatea de a crea şi schimba valoare. În loc de a monopoliza valoarea sau de a restrânge crearea de valoare la doar câţiva jucători, platformele de tip peer-to-peer *distribuie* capacitatea de a o crea şi de a o schimba.

Aceste principii pot fi aplicate în mod intenţionat de către orice piaţă online. De exemplu, Bandcamp, un serviciu de derulare şi descărcare de muzică, similar lui iTunes sau Spotify, se distinge prin faptul că operează intenţionat împotriva dinamicii legii puterii. Acesta difuzează muzică către artişti mai puţin cunoscuţi, care creează muzică underground şi alternativă, solicitând un comision mai mic de jumătate în comparaţie cu concurenţa. În loc să pună accentul pe „Top 40", aşa cum fac cele mai multe site-uri de muzică, Bandcamp sare peste numărul de descărcări şi clasamente în favoarea unui buton pe care scrie „descoperă". Utilizatorii se plimbă prin genurile lor preferate aşa cum s-ar fi purtat printre grămezile de discuri dintr-un magazin de discuri.[12]

Dogma actuală a marketingului digital dictează că, prin promovarea navigării fără un scop anume şi eşantionarea muzicii, un site ca Bandcamp va genera doar

o „tiranie a opțiunilor", copleșind utilizatorii cu atât de multe opțiuni, încât aceștia nu vor fi în stare să aleagă absolut nimic.[13] Dar, oare, înainte oamenii erau copleșiți când trebuiau să meargă într-un magazin de discuri și să caute prin rafturi? Nu sunt atât de sigur. Și chiar dacă internetul a pregătit oamenii să accepte cele două sau trei opțiuni din vârful listelor de popularitate, eu sunt destul de încrezător că le putem recâștiga capacitatea de a face cumpărături. Adevărata panică cu privire la astfel de site-uri este faptul că ele pun accentul pe impredictibilitatea umană și lucrează împotriva logicii epocii industriale de a elimina oamenii din fiecare verigă a lanțului valoric. Ele distribuie capacitatea de dezvoltare.

În cel mai rău caz, Bandcamp și eBay (ca și Row Maker, Etsy, Indiegogo, și multe alte site-uri programate în mod conștient) dovedesc că platformele digitale nu trebuie să conducă spre distribuții bazate pe legea puterii. Ele sfârșesc în acest fel pentru că noi le programăm pentru a sprijini strategiile noastre moștenite privind producția de masă. Optimizăm pentru opțiuni mai directe ale consumatorilor, mai puține intervenții umane, vânzări crescute și controlul monopolist al unei anumite piețe. Mai mult decât atât, devalorizăm contribuțiile oamenilor, mergând atât de departe încât le cerem să-și petreacă timpul și energia oferind comentarii, analize și conținut – valoare reală – corporațiilor care dețin aceste platforme, și asta pentru nimic în schimb.

Când așteptările consumatorilor pentru o muncă liberă se suprapun peste loteria „câștigătorul ia totul" de pe noua piață, ajungem să avem o mulțime de oameni care muncesc pentru nimic. La urma urmei, distribuția legii puterii nu este altceva decât un alt mod de a defini disparitatea de venituri.

Economia Like-urilor

Așa că, în ciuda patinei sale interactive, economia digitală continuă practica industrială de a-i împiedica pe oameni să participe la dezvoltarea economiei – cel puțin ca beneficiari ai acesteia. Noi încă ajungem la lucru și încă sfârșim prin a trăi și a socializa într-un peisaj care arată mai mult a afacere decât a plăcere. Doar că nu există bani.

De fapt, peisajul digital monopolizează activitatea economică într-un mod atât de eficient, încât celor mai mulți oameni nu le mai rămâne nimic de extras. De aceea, pentru a menține o aparență de creștere, companiile de pe internet au trebuit să găsească o cale de a monetiza și altceva decât numerar de la utilizatorii

săi. Ceva măsurabil, numărabil şi suficient de atractiv pentru a împărtăşi şi justifica investiţiile reale în numerar în acţiunile companiilor.

Ei bine, astea sunt: „like-urile"

Iniţial, media socială părea a fi o alternativă la etosul pieţei din perioada dot-com. După mărirea şi decăderea dot-com, platforme sociale nou create, cum ar fi Friendster, Blogger şi MySpace, au părut să ofere o întoarcere la sensibilitatea peer-to-peer din perioada internetului timpuriu. Dar, sistemele valorice alternative pe care le-au creat – like-uri, vizualizări, reblog-uri, favorite şi aşa mai departe – au devenit un nou tip de monedă. Este mai mult decât o simplă tendinţă a stilurilor de marketing, care se îndepărtează de publicitatea televizată către influenţa socială de tip peer-to-peer. Înseamnă o schimbare a modului în care preţuim totul, de la divertisment şi cultură la bunuri de consum şi bursa de valori. Like-urile sunt un nou mod de a alimenta cuptorul de creştere.

Like-urile înseşi sunt o valoare metrică – şi nu numai pentru adolescenţii care îşi măsoară statutul lor social. Companii adevărate sunt evaluate în funcţie de like-urile pe care le pot genera. Branduri, de la băuturi răcoritoare până la automobile, îşi verifică zilnic, dacă nu chiar la fiecare oră, traficul de pe reţelele de socializare să vadă dacă este în creştere. O mulţime de tombole le cer consumatorilor să nu facă nimic altceva decât să dea like sau retweet unui anunţ pentru avea o şansă de a câştiga bani şi alte premii. Potrivit cercetărilor efectuate mai ales de companiile de reţele sociale, aceste recomandări „sociale" – în special de la „prieteni" de încredere – înseamnă mult mai mult decât simple reclame.

Economia like-urilor contează cel mai mult pentru companiile înseşi de reţele sociale. La momentul achiziţiei de miliarde de dolari făcute de Facebook, Instagram strânsese 57,5 milioane, fusese evaluată la 500 de milioane şi generase 0 dolari ca venituri.[14] Cu toate acestea, Instagram se lăuda cu 49,6 milioane de like-uri pe zi,[15] care au crescut până la 1,2 miliarde în următorul an şi jumătate.[16]

La fel, Tumblr a anunţat un bilanţ negativ de 13 milioane de dolari în anul în care a fost achiziţionat de Yahoo pentru 1,1 miliarde de dolari.[17] Ceea ce a pierdut în câştiguri a recuperat în trafic social, respectiv 900 de postări/secundă.[18] Snapchat, o aplicaţie de reţea socială cu niciun venit, a refuzat o ofertă de 3 miliarde de dolari de la Facebook – totul pentru cele 400 de milioane pe zi de accesări evanescente ale utilizatorilor săi.[19]

Rămâne de văzut dacă, într-o bună zi, această activitate socială va genera profituri reale, sustenabile. Ceea ce ştim cu adevărat este că like-urile, follow-rile, favoritele şi semnalările nu au o valoare imediată pentru oameni şi lucrurile care

sunt placate, așa cum sunt ele pentru companiile care scot la suprafață aceste comori de date pentru a forma trenduri. De fapt, acum companiile de rețele sociale, cum ar fi Facebook-ul, îi surprind din când în când pe analiștii de pe Wall Street, raportând venituri în exces față de așteptările acestora. Și asta deoarece analiștii încă gândesc în termeni de publicitate în dolari. Fluxul real de venituri are mult mai puțin de-a face cu reclamele difuzate decât cu datele pe care companiile de rețele sociale le pot culege de la fiecare care devine friend sau dă un like – informații pe care companiile de rețele sociale le vând marilor firme de cercetare de piață, în goană după datele mari, cum ar fi Acxiom, Claritas și Datalogix.

Dar, dacă companiile de rețele sociale doresc să-și mențină creșterea, atunci trebuie să continue să genereze tot mai multe like-uri de la noi, oamenii. Din moment ce nu pot să mai ia din banii noștri, toate aceste platforme de socializare trebuie, prin însăși natura lor, să recolteze o parte din ce în ce mai mare din atenția, timpul și datele noastre.

Utilizatorii încep să se confrunte tot mai mult cu faptul că ei, de fapt, nu sunt clienții Facebook-ului, ci produsul său. Mulți americani au reacționat cu groază la știrea că Facebook-ul a realizat experimente psihologice asupra utilizatorilor săi.[20] Dar, dacă ar fi conștientizat felul în care compania obține venituri, atunci nu ar trebui să fie deloc surprinși. Facebook-ul pur și simplu a încercat să arate că tipurile de contagiune emoțională care apar în viața reală au loc și online. Specialiștii lor în științe sociale au dovedit că, dacă oamenii văd o mulțime de postări fericite, cel mai probabil că vor face și ei postări fericite. Controversa despre invadarea vieții private sau despre manipularea psihologică poate însemna, într-adevăr, anxietate dislocată: suntem speriați să vedem emoțiile și acțiunile umane simulate și stimulate cu atâta succes de către mașini. S-a dovedit că Facebook-ul a recreat relații umane, dar în cadrul complet controlat al unei platforme online.

Aceasta ne duce înapoi la bazarul medieval, cu excepția impredictibilității contactului uman real. Este o cursă pentru like-uri – un sistem de valori aranjat de la început pentru a recompensa volumul și calitatea prieteniilor. Cu cât depindem mai mult de aceste numere, cu atât devenim mai puțin cu adevărat sociali. În timp ce procesele erei industriale eliminau pur și simplu ființele umane din ecuație, aceste procese digitale încearcă să *simuleze* umanitatea prin intermediul rețelelor sociale artificiale. În calitate de consumatori digitali, noi nu mai interacționăm cu oameni, ci cu valori metrice. Viața devine o mare distribuție a legii puterii.

Exact în acest loc doresc câştigătorii economiei industriale digitale să menţină lucrurile. Să aveţi încredere în „prietenii" voştri şi în numere. Experţii să se ducă naibii. Analizele din *Consumer Reports*, unde adevăraţi oameni de ştiinţă în laboratoare costisitoare realizează experimente minuţioase asupra produselor, trebuie să fie ignorate în favoarea recomandărilor „peer" gratuite ale unor străini. Oricum, *profesional* este doar un alt mod de a spune *elitist*. Cine are nevoie de o analiză adevărată, când poţi vedea în schimb cât de multe persoane dau „like" la ceva? Market Extremes, altfel invadată de expertiză, îşi pierde controlul, în timp ce experţii care cunosc lumea reală, jurnaliştii, editorii şi redactorii îşi pierd locurile de muncă. Un număr tot mai mare de categorii de locuri de muncă sunt contestate de etosul internetului, axat pe schimbul liber şi deschis între toţi acei oameni pe întinderea slăbitelor şi lipsite de profit curbe ale legii puterii.

Companiile de reţele sociale cresc în detrimentul utilizatorilor lor.

Ca şi cum ar răspunde la această critică evidentă a teoriei sale despre Lunga Coadă, Chris Anderson a continuat cu o carte intitulată *Liber (Free)*, susţinând că ar trebui să renunţăm cu toţii la munca şi produsele noastre. Din perspectiva lui, profesioniştii creativi, în special, ar trebui să se bucure de oportunitatea de a-şi ceda cărţile, muzica şi alte produse, deoarece edifică o cerere pentru alte servicii, cum ar fi concertele live şi lecturile. „Aceste taxe de 20.000 de dolari pentru un vorbitor se adună"[21] explică el. Desigur, singurele evenimente unde se pot plăti aceste taxe sunt organizate de corporaţii care caută vorbitori pentru a valida practicile lor şi pentru a consolida ciclul de dezumanizare – şi nu şcoli şi comunităţi care caută un ajutor pentru a opune rezistenţă acestor forţe.

Între timp, muzicienii ar trebui să semneze „360 de contracte", o denumire pentru ideea că ei sunt de acord să lase o singură corporaţie să managerizeze toate înregistrările, concertele, mărfurile, plasarea produselor şi ce mai rămâne. Poate că albumele nu generează prea multe venituri, dar un concert la care s-au vândut toate biletele, cu siguranţă. Numai că, acel concert trebuie să fie susţinut de un flux constant de media online şi de lansări noi.[22] Potrivit expertului în acest tip de industrie, Bob Lefsetz, muzicienii trebuie să renunţe la noţiunea ciudată de a sta într-un studio timp de un an pentru a crea un album.[23] Oricum, albumul nu va aduce bani. Noua ocupaţie a muzicienilor este de a dezvolta un flux constant de conţinut proaspăt către un public care îl va uita în câteva luni, asta în cazul în care nu îl vor uita chiar ei. Acum contează doar single-urile, iar toate acestea sunt concepute pentru a ajunge şi a sta pe lista iTunes-urilor şi rotaţiei Pandora – care, nici ele nu generează nici măcar o fracţiune din veniturile pe care muzicienii

obişnuiau să le obţină din vânzarea albumelor. Banii aceia vin numai din turnee şi numai dacă eşti un superstar.

Pentru ceilalţi dintre noi, matematica „gratuităţii" nu funcţionează decât dacă se întâmplă să deţinem platforma. Aceia dintre noi care am scris pentru Huffington Post timp de ani de zile am făcut asta pentru că am simţit că ne aduceam contribuţia la o platformă comunitară progresistă. Nu, nu am fost plătiţi în dolari, dar a existat un sentiment de solidaritate în susţinerea unui nou tip de jurnalism şi o credibilitate care se consolida reciproc atunci când participam cu toţii. Atunci când Arianna Huffington a vândut întreaga societate firmei AOL pentru 315 milioane de dolari, ea nu i-a exclus de la câştig şi pe cei nouă mii de colaboratori neplătiţi.[24] Şi asta pentru că expunerea pe paginile website-ului ne făcea să fim deja beneficiarii mărinimiei Ariannei.

În realitate, Arianna nu vindea o afacere profitabilă în sensul tradiţional. Huffington Post era sărac în bani, dar bogat în like-uri şi follow-uri. Asta vindea ea. Şi asta este ceea ce mulţi dintre noi învăţăm: să vindem. Pentru că nu contează oamenii sau munca lor, ci datele pe care activităţile lor le generează. Această chestie – aceste like-uri – nu sunt în întregime fantoma unei măsuri metrice folosite pentru a înşela acţionarii. Valorează bani reali, fie pentru brandurile care doresc să devină „prieteni" cu fanii unei anumite celebrităţi sau, mai bine, pentru cercetătorii de piaţă care doresc să adune date despre un anumit grup demografic.

Într-un peisaj dominat de reţelele sociale, totul începe să conteze mai puţin pentru ceea ce este cu adevărat, decât pentru cât de multe like-uri poate genera – deoarece mai multe like-uri înseamnă mai multe date de vândut. Muzica, filmele şi emisiunile TV pe care le creează artiştii contează mai puţin pentru cariera lor, decât volumul activităţilor de pe reţelele sociale pe care îl pot aduna în jurul lor. Starurile rock din videoclipuri şi serialele TV sunt distribuite în funcţie de câţi urmăritori pot aduce cu ele. Artiştii şi prezentatorii nu mai interpretează atât de mult pentru un public uman cât pentru calculatoarele de date senzaţionale. Grija pentru pagina personală de pe Twitter sau Instagram devine obligatorie. În loc de a lua lecţii de actorie, starul care aspiră la celebritate trebuie să stârnească atenţia mass-mediei sociale şi să le dea utilizatorilor mai mult conţinut pentru a scoate mai multe like-uri de la ei. Având în vedere modul în care atenţia funcţionează online, acest lucru înseamnă să recurgem la anumite artificii cu numitorul comun cel mai mic: garderobă defectuoasă, casete erotice şi altele încărcate de un senzaţionalism degradant.

Lăsând deoparte judecăţile culturale, această ascensiune socială online duce la un tip de carieră circular ciudată: creatorii trebuie să-şi dezvolte reţelele sociale media pentru „a fi de success". Dar, o dată ce au reuşit, lucrul cel mai important pe care îl au de vânzare nu este talentul cu care au venit, ci reţelele de comunicare socială pe care le-au acumulat. Da, un celebru star rock poate face în continuare bani dintr-un turneu, la fel cum o vedetă de televiziune este plătită pentru că a apărut într-un serial de comedie. Dar, aceste job-uri sunt doar hrană pentru premiul mai mare, acela de a deveni o proprietate media. La fel cum a făcut şi Arianna.

Se poate vorbi, aici, despre o anumită, chiar dacă limitată, stare de capacitare. Un factor important al reuşitei unui artist sau chiar jurnalist a fost întotdeauna capacitatea sa de a genera venituri din publicitate. În canalele media tradiţionale, agentul de publicitate putea să dicteze reţelelor de televiziune şi editorilor de ziare. În cazul în care un spectacol nu era de folos agentului de publicitate, era retras. La fel, întreaga noţiune de jurnalism „imparţial" a apărut numai după ce branduri naţionale au cerut fonduri neutre pentru reclamele lor, astfel încât să nu fie acuzate de susţinerea unei singure părţi. Operând în propriile reţele sociale, creatorii nu mai au acea „persoană" care să se uite peste umărul lor. Noua soluţie este de a *deveni* acea „persoană".

„Eşti propria ta companie media", mi-a explicat Oliver Luckett, fondatorul primei agenţii reale de social media care se ocupa de talente şi marketing, *the Audience*, când l-am presat în legătură cu asta. „Sută la sută. Acesta este obiectivul fiecărei persoane implicate în treaba asta." Lucrând cu celebrităţi online, de la Ian Somerhalder şi Steve Aoki până la Russell Brand şi Pitbull – oameni cu multe milioane de urmăritori şi like-uri – Luckett foloseşte o platformă de analiză a datelor sociale pentru a cupla reţelele sociale ale clienţilor cu brandurile potrivite. Aşa că, dacă 10 la sută din milioanele de urmăritori ai unui star TV s-au angajat şi în cumpărarea unui şampon sau a unui brand de automobile de pe reţelele sociale, Luckett este înarmat cu date care îi pot câştiga noului său client o nouă confirmare socială. Like-uri de vânzare.[25]

Vedete pop ca Jay Z îl duc la un nou nivel, care distribuie aplicaţii muzicale gratuite care conectează contactele, geolocaţia şi chiar înregistrările telefonice ale utilizatorilor, toate pentru a scoate mai multe date de la utilizator,[26] care sunt, la rândul lor, vândute agenţilor de publicitate şi cercetătorilor de piaţă. Este ca şi cum nici nu mai contează afacerea în care eşti implicat, pentru că, în cele din urmă, profitul se bazează pe abilitatea voastră de a culege şi vinde datele asociate

cu tranzacţiile voastre. Chiar şi pe site-urile de e-commerce, în multe cazuri, rentabilitatea tranzacţiilor cu amănuntul păleşte în raport cu cea a datelor mari pe care le lasă în urma lor. Crearea de relaţii cu clienţii se rezumă la generarea unei încrederi suficiente pentru a-i convinge să împartă cu voi capitalul de date.

Artişti, editori, ziare, prezentatori şi producători culturali de tot felul vor trebui să fie atraşi, dacă nu cu totul implicaţi pentru a ajunge la audienţele sociale care pot fi cu uşurinţă identificate. Aceasta nu este o ştiinţă facilă, cum ar fi aflarea publicului unei reviste tipărite cândva, în trecut. Sunt date serioase despre angajament. Ca autor, cărţile mele vor fi mai puţin valoroase ca obiecte de vânzare (oricum, oamenii nu vor mai plăti pentru lucruri cum sunt cărţile), ci ca instrument editorial prin care acumulez adepţi pe reţelele sociale, pe care, apoi, le voi vinde brand-urilor. Astfel încât, cărţile mele ar face bine să fie prietenoase cu brand-urile şi cu publicul meu preselectat pentru bogăţia lor de date. Şi chiar şi atunci va trebui să ajung chiar până la vârful cozii celei lungi, pentru a fi de interes. Chiar şi reţelele sociale merită un rol mai bun în viaţa şi afacerile noastre decât acesta.

Endgame-ul nesustenabil înseamnă o economie bazată în întregime pe marketing şi publicitate. În starea sa actual inflamată, publicitatea, marketingul, relaţiile cu publicul şi cercetările asociate, în totalitatea lor, încă reprezintă mai puţin de 5 la sută din Produsul Intern Brut (PIB), conform celor mai generoase estimări.[27] Mai mult decât atât, unii proprietari de pagini web lipsiţi de scrupule au învăţat cum să folosească programe de publicitate robotică pentru a stoarce veniturile din publicitatea pay-per-click. Multe dintre aceste programe robot funcţionează în secret pe calculatoarele utilizatorilor de zi cu zi sub formă de malware, un fel de mini-virus care se cuplează la puterea de procesare a unui computer. Roboţii web acoperă acum, estimativ, 25 la sută din toate vizualizările video online şi 10 la sută din toate reclamele statice. În 2015, agenţii de publicitate se crede că vor pierde 6,3 miliarde de dolari în taxe de tip pay-per-click din cauza acestor vizualizări imaginare.[28] A se observa ironia: roboţi malware vizualizează reclamele, monitorizaţi de software-ul automat de urmărire, care îşi croieşte fiecare mesaj publicitar pentru a se potrivi obiceiurile automatizate ale mal-roboţilor, într-o buclă feedback, de unde oamenii sunt excluşi, care îngustează continuu aria „personalizării". Nu se creează nimic de valoare, dar se fac miliarde de dolari.

În cele din urmă, branding-ul social trebuie să rămână fără alimentare. Deoarece tot mai multe pieţe îşi pierd toate veniturile potenţiale, cu excepţia a ce

pot face ca platforme marketing de rețele sociale, cine oare va rămâne să achiziționeze toate aceste date de marketing și despre consumator? Bunurile de consum, cum ar fi săpunul și chips-urile, pot fi în măsură să mențină în atenția publicului larg televiziunile care transmit publicitate din plin, dar nu pot să suporte și valorizările de multe miliarde de dolari ale Silicon Valley și ale viitorului întregii economii digitale.

În plus, consumatorii înșiși sunt tot mai puțin doritori să participe la acest joc. Mulți dintre noi suntem, de fapt, dispuși să plătim pentru lucrurile pe care le dorim – cum ar fi HBO sau Netflix – în loc să ne pierdem timpul pe produse gratuite și experiențe care există cu scopul de a ne afla datele. Modelul Google de a pune la dispoziție totul în schimbul vizionării reclamelor lor și împărtășirii datelor noastre s-ar putea să piardă teren în fața modelului „grădinii împrejmuite" expus de Apple, cu aplicații plătite și oferte cu servicii plătite. Există, cu siguranță, loc în ecosistem pentru ambele opțiuni. Trebuie doar să sperăm că nu numai cei bogați se vor bucura de luxul de a alege între ele.

Până acum, *Wall Street Journal*, cel care furnizează informații afaceriștilor privind conturile de cheltuieli,[29] se pricepe mai bine la extragerea taxelor de la cititorii săi decât o face *New York Times*, a cărui interfață de plată (paywall) este luat în derâdere de publicul său, în majoritate de stânga, la fel de zgomotos ca și cum ar fi o încălcare a articolului din Declarația Drepturilor Omului despre presa liberă.[30] Aceia care cer un salariu zilnic onest pentru o muncă zilnică onestă sunt tratați ca dușmani ai internetului gratuit și deschis. În acest sens, efortul de a ascunde oamenii de cealaltă parte a achizițiilor a funcționat chiar prea bine.

Există câțiva oameni care reușesc să își folosească valuta acumulată reputațional pentru a se întreține – dar ei fac asta prin evitarea celebrității sociale și a sponsorizării pe care aceasta o aduce, concentrându-și atenția pe fanii lor. Gândiți-vă la această strategie ca un echivalent online, digital, al unei mici fabrici locale de bere, numai ca localitatea nu este geografică, ci culturală.

De exemplu, Amanda Palmer, un muzician cu un număr mic, dar înflăcărat de aderenți, s-a trezit fără o casă de discuri după ce firma a realizat că vindea doar în jur de 25.000 de albume – o cifră măruntă potrivit standardelor. Așa că s-a orientat spre site-ul Kickstarter, care se bazează pe finanțarea publicului, în speranța de a obține de la fanii săi 100.000 de dolari pentru a înregistra un nou album. A ajuns, în final, să strângă 1,2 milioane de dolari cu totul de la numai 24.800 de oameni.[31] A avut success – și prin propriile puteri – deoarece a folosit rețelele sociale pentru

a clădi conexiuni calitative puternice doar cu fanii săi, în locul celor cantitative cu întreaga lume.

Din fericire pentru Palmer, ei îi face plăcere să facă acele lucruri necesare pentru a-i face pe fanii săi să se simtă conectați personal cu ea. Se pune la dispoziția fanilor aproape 24 de ore, șapte zile pe săptămână, în special când este în turnee. În timp ce unii muzicieni nu doresc decât să realizeze spectacolul respectiv și să evadeze în camera de hotel pentru a se relaxa, pentru Palmer, spectacolul este doar începutul unei nopți lungi de dineuri, dans și conversație cu fanii la ei acasă, și multe altele. Deci, nu este o strategie ce poate fi aplicată complet online, și nu mai valorifică internetul, ci valorifică timpul și energia artistului.

Din nou, este mai aproape de modelul eBay, cu o persoană care se conectează la publicul ei specific, în loc să încerce să escaladeze un clasament generic. În plus, ea nu vinde rețeaua ei socială agențiilor de publicitate, așa că nu are nevoie de un număr mare de urmăritori. Are nevoie doar ca destui oameni să plătească direct pentru muzica sa. Poate că, în felul acesta. nu o să se îmbogățească (cele 1,2 milioane de dolari au fost folosite în mare parte pentru montare și execuție), dar poate să continue să cânte și zilele care vor veni.

Destul de interesant, deși fanii săi o iubesc și o susțin, Palmer a fost atacată, într-un mod destul de zgomotos, de către cei care nu sunt de acord cu tactica sa. Aceștia susțin că, după ce a primit sprijin financiar din partea fanilor ei, ea ar trebui să fie exclusă din schimburile și cadourile de tot felul, de care încă se bucură când este în turneu. Cum îndrăznește să se bucure de fructele unei „economii bazate pe cadouri" de la colaboratori, mese și găzduiri în timp ce cere și bani pentru munca sa? Și ea este doar unul dintre artiștii de genul acesta ce sunt acuzați de ipocrizie, cu tonuri ascuțite de furie elevată pe care numai anonimatul dezumanizat al internetului pare a fi calabil să-l genereze.

Această abordare „hibridă" de a face cultură poate părea lipsită de ordine, dar devine îngrijorătoare numai când o privim prin lentilele industriale ale marilor corporații care exploatează oamenii. Ca plan de afaceri, nu are consistență. Dar Amanda Palmer nu este nicio companie monopolistă și nici măcar un superstar care își exploatează fanii; este o cântăreață din mijlocul listei care încearcă să își câștige existența într-un peisaj unde câștigătorul ia totul, proiectat intenționat pentru a o împiedica să-și clădească relații adevărate sau să facă schimb de valori cu ascultătorii ei. Amestecul pe care ea îl realizează între barter, bani și cadouri este, de fapt, mult mai compatibil cu natura relațiilor umane, încurcate și ambigui și care reamintesc de calitățile cele mai bune ale economiei preindustriale.

Platformele digitale de la rețele de comunicare socială până la cele de finanțare participativă ne permit să revendicăm ceva din această dinamică a comunității și să o aplicăm propriilor noastre proiecte de afacere. Aceia dintre noi care au devenit conștienți de modul în care unele corporații exploatează sau își ascund tacticile, pot avea o reacție impulsivă împotriva persoanelor care par, cel puțin la suprafață, să facă același lucru. Dar relațiile pe care micii oameni de afaceri le construiesc cu circumscripțiile online sunt directe, transparente și peer-to-peer; sunt explicite, cu servicii taxabile *și* sociale.

Acestea sunt relații între oameni reali.

Jocul de-a Big data

Schimbul de valori între utilizatori și rețelele sociale sau fani și giganticele proprietăți media se realizează, fără excepție, într-un mod mai puțin direct și, în cea mai mare parte, în mod intenționat sub acoperire.

Rețelele digitale simulează exact aceeași dinamică socială umană care motivează comunitățile de artiști precum Palmer, cu scopul de a genera bunăvoință și entuziasm în masă pentru clienții lor corporativi.

Este o relație univocă, extrem de controlată, în care, invariabil, platformele și companiile cu care intrăm în contact află mai multe despre noi decât aflăm noi despre ele. Marketingul social creează iluzia unui curent de opinie natural, având un aer necomercial, și, mai important, le furnizează agenților de marketing, o hartă a influențelor și conexiunilor sociale. Aceste grafice sociale, așa cum sunt numite în această industrie, sunt blocurile fundamentale pe care se construiesc analizele datelor mari ale companiilor.

Acest tip de formulă Big data valorează mai mult decât totalul părților sale. Este tehnologia menită să rezolve totul, de la terorism până la tuberculoză, precum și plata pretinsă pentru afaceri tech altfel neprofitabile, de la smartphone-uri până la jocuri video. Ca și starurile pop, aceste „jocuri" privind sănătatea, divertismentul și conținutul nu vor face bani pe cont propriu – dar datele pe care le pot culege de la utilizatorii acestora vor fi aur pentru vânzători. Așa speră aceștia.

Într-adevăr, pare că fiecare început este o „mare joacă de date". Cu toate acestea, atunci când luăm în considerare faptul că veniturile pe care se bazează aplicațiile de date mari trebuie să vină, probabil, din aceeași constantă de 5 la sută din PIB-ul asociat cu marketing și publicitate, devine clar faptul că o astfel de plată nu poate,

eventual, să aibă loc. De fapt, dependența noastră crescută de soluții bazate pe date mari poate, în realitate, să limiteze creșterea pe care ar trebui să o alimenteze.

Reducerea oamenilor la seturi gestionabile de numere nu este ceva nou pentru economia digitală. A început cu mult timp înainte de spamul digital, atunci când costul ridicat de imprimare și expediere a colilor fizice de hârtie motivau comercianții să își limiteze ofertele doar la acele familii care puteau fi, cu adevărat, interesate. Aceștia adunau date publice disponibile, cum ar fi evidențele fiscale și informațiile ipotecare. Stocau aceste informații pe fișe fizice – unul pentru fiecare familie – iar apoi selectau manual o gamă de broșuri pe care le trimiteau prun poștă.

O dată cu apariția computerelor, statisticienii au început să categorizeze oamenii în grupuri demografice și psihografice tot mai sofisticate, dând naștere primelor firme de cercetare a pieții focalizate pe date. Cu mai mult de șaptezeci de diferite categorii în care puteau să ne plaseze, cercetătorii de la Acxion, de exemplu, puteau să îi înarmeze pe comercianți cu profile psihologice ale publicului țintă, ajutându-i să-și potrivească pașii cu apirațiile sociale ale clienților lor.[32]

Curând, ei au realizat că datele ofereau mai multe posibilități: puteau prezice viitoarele noastre opțiuni. Utilizând computere și metodologii și mai sofisticate, cercetătorii au început să conecteze puncte de date aparent fără legătură și au devenit capabili să determine cine se pregătea să meargă la colegiu, cine încerca probabil să rămână însărcinată și cine era susceptibil să aibă o anumită problemă de sănătate. Mai mult decât să cunoască posibila noastră receptivitate față de o ofertă a lor, aceștia au devenit capabili să calculeze, cu o acuratețe alarmantă, ceea ce noi, oamenii, urmam să facem în continuare. Nu aveau nicio idee de ce o astfel de predicție ar putea fi adevărată și nici nu le păsa cu adevărat. Acesta a fost începutul a ceea ce noi numim acum *Big data.*

Ceea ce diferențiază abordarea de tip Big data de cercetarea tradițională de piață este faptul că depinde de corelații care nu au niciun sens uman vădit. Asta îți dă cu adevărat fiori. Ideea de intimitate creează diversiunea. Majoritatea oamenilor sunt încă îngrijorați că sunt supravegheați când fac lucruri concrete, specifice. Și este destul de ușor de înțeles. Așa că, atunci când Agenția pentru Securitate Națională (NSA) și corporațiile asigură consumatorii de faptul că „nimeni nu vă ascultă conversațiile" și că „nimeni nu vă citește e-mail-urile", măcar știm că conținutul acestora se presupune a fi privat. Dar conținutul este partea cea mai puțin importantă. Oricine care lucrează cu Big data știe că conținutul apelurilor noastre și al email-urilor nu reprezintă nimic în comparație cu meta-datele din

jurul acestora. La ce oră suni, durata acestui apel, locația de unde l-ai inițiat, locurile în care ai mers în timp ce vorbeai și așa mai departe, toate acestea înseamnă mult mai mult pentru computerele care încearcă să înțeleagă cine ești și ce ești pe cale să faci în continuare. Facebook-ul poate extrage date legate de timpul pe care cursorul computerului tău îl petrece pe o anumită pagină web. Gândiți-vă la cât de multe puncte de date sunt în această singură acțiune, în comparație cu cele conținute în prețul mașinii voastre sau în subiectul convorbirilor dumneavoastră.

Cu cât statisticienii au mai multe puncte de date despre tine, cu atât mai multe puncte de date, pot compara cu cele ale altor oameni: sute de milioane de oameni, fiecare cu zeci de mii de puncte de date. Cercetătorilor nu le pasă ce poate spune un anumit punct de dată despre voi – ci numai ceea ce dezvăluie când sunt comparate cu punctele corespondente de date din profilele tuturor.

Combinați acest lucru cu capacitatea web-ului de a ține evidența fiecărui utilizator și obțineți o adevărată soluție de marketing, de unu la unu. În loc să cumpere reclame pe care le vede fiecare utilizator al unui website, agenții de publicitate își pot limita cheltuilelile reclamelor la browserele consumatorilor țintă. Este aceeași tehnologie care le permite comercianților să ne bombardeze cu anunțuri pentru produse pe care poate le-am accesat de curând pe site-uri de comerț online – doar că, de data aceasta, în loc să folosească istoricul de căutare, folosesc profilele noastre de date mari.

Aceleași tipuri de date pot fi folosite pentru a prezice probabilitatea a aproape oricărui lucru – de la întrebarea dacă un alegător ar putea să schimbe partidul politic până la aceea dacă un adolescent ar putea să își schimbe orientarea sexuală. Nu are nimic de-a face cu ceea ce spun ei în e-mail-urile lor despre politică sau sex, ci are de-a face cu niște date aparent inofensive. Formula Big data s-a arătat capabilă de a prezice când o persoană este pe cale să ia gripă, bazându-se doar pe schimbările în frecvența mesajelor, autocorecției ortografice și mișcării, așa cum sunt urmărite pe GPS.[33]

Însă, pentru comerciații în căutare de o nișă, simpla predicție nu este suficientă, iar acesta este momentul în care încep să se confrunte cu cele mai mari probleme. Big data este pur și simplu un set de probabilități. De obicei, este dificil pentru analiști să atingă o siguranță mai mare de 80 la sută cu privire la o viitoare opțiune personală. Așa că, de exemplu, analiza Big data poate dezvălui acel 80 la sută dintre oamenii care împart trei puncte de date specifice despre faptul că vor

începe o dietă. Ăsta e un indiciu destul de bun în cazul în care vor să știe unde să direcționeze anunțurile pentru produse dietetice.

Dar ce se întâmplă cu celălalt procent de 20 la sută, care probabil a ales altceva decât să înceapă o dietă? Li se trimit mesaje la fel ca și celorlalți, cu scopul de a-i convinge pe cei ce trebuie să se gândească la greutatea lor. Vă simțiți gras, astăzi? În cazul în care aceștia nu erau deja pe punctual de a lua în considerare o dietă, acum ei o vor face. Și nici măcar nu sunt oamenii cei care iau decizii în legătură cu ce anunțuri să fie trimise cui – sunt algoritmii programați să extragă cele mai multe achiziții de la consumatori, exploatându-le seturile de date. Algoritmii folosesc metoda încercărilor și erorilor pentru a vedea ce funcționează, repetând mereu și mereu, până când aceea probabilitate de 80 la sută ajunge la 90 la sută. Mai puțini oameni pot găsi căi alternative, pe măsură ce sunt grupați, ca niște corali, spre posibilitățile limitate ale profilurilor lor statistice. Companiile care depind de Big data trebuie să reducă, în mod necesar, spontaneitatea clienților lor, astfel încât aceștia să fie satisfăcuți cu ceea ce înseamnă cât mai puține opțiuni disponibile.

Este o versiune complexificată digital a valorilor industrialismului de tip „aceeași măsură se potrivește tuturor."

La suprafață, creșterea numărului de clienți pentru un produs arată ca o dezvoltare. Dar este un joc limitat, de sumă zero, în care faptul că se reduc noile posibilități operează în ambele sensuri. Multe dintre companiile pe care le-am „vizitat" au redus cheltuielile privind cercetarea și dezvoltare (R&D), costisitoare și imprevizibile, și au consumat resursele pe analiza Big data. De ce să formulăm concepte într-un mod deschis, argumentează ei, când au deja datele cu privire la ceea ce consumatorii vor dori în următorul trimestru? Practic, nu este niciun risc. Ceea ce ei nu înțeleg este faptul că utilizând Big data pentru a dezvolta produse noi este ca și cum ne-am uita în oglinda retrovizoare pentru a merge înainte. Toate datele sunt, în mod necesar, istorie. Big data nu ne spune ce *poate* să facă o persoană. Ne spune ce este posibil ca acea persoană să facă, bazat pe acțiunile trecute ale altor oameni.

Marea problemă este că inventarea unor produse cu adevărat noi, care schimbă jocul, nu vine niciodată de la rafinarea analizei noastre privind trendurilor existente ale consumatorilor, ci de la alimentarea ingeniozității inovatorilor noștri umani. Fără o sursă internă de inovare, o companie pierde orice avantaj competitiv în fața concurenței. Este atât de bună cât de bune sunt datele firmei pe care a angajat-o – care poate fi exact aceeași pe care o folosesc și concurenții săi. În orice

caz, toată lumea cumpără date de la aceiași brokeri și folosesc în mod esențial aceleași tehnici de analiză. Singurii câștigători pe termen lung în acest sistem sunt chiar firmele de Big data.

Paranoia doar hrănește sistemul. Faptul că devenim din ce în ce mai suspicioși față de săpătorii de date – așa cum suntem la fiecare nouă scurgere de date despre guvernul care ne spionează sau rețelele sociale care ne manipulează – nu face decât să crească valoarea datelor care deja sunt de vânzare. Cu cât suntem mai restrictivi cu ceea ce împărtășim, cu atât devine mai valoros acel ceva și mai mare piața care poate fi creată. Putem foarte bine să mergem în direcția opusă – să dăm deoparte mulțimea de date, încât brokerilor de date să nu le mai rămână nimic de vândut. Cel puțin, i-ar pune pe toți în aceeași barcă în care suntem și noi.

Economia de partajare: Cum pot fi puși din nou oamenii „în cărți"

Industrialismul digital transformă datele umane într-o nouă marfă. La fel ca și copiile digitale ale scrierilor sau melodiilor noastre, aceste copii ale datelor noastre – ale sinelui nostru cuantificat – sunt luate gratis. Cei care comercializează sau analizează datele noastre fac bani, în timp ce mai toți ceilalți sunt lăsați pe dinafară. Toată valoarea pe care o creăm – fie în mod direct, prin scrierile noastre, muzica noastră, și alte contribuții online, sau indirect, prin datele pasive pe care le lăsăm în urma noastră – nu este, în principiu, „contabilizată". Doar cei care au platforme și aplicații pentru a strânge aceste date profită din asta. Cum am putea noi, producători și consumatori umani, să ne afirmăm într-un peisaj programat să ne elimine din ambele părți ale comerțului? Sunt oamenii un impediment pentru creșterea economiei?

Jaron Lanier, programator și umanist declarat, crede că răspunsul este acela ca noi toți să începem să participăm la joc. În loc de a furniza, în mod gratuit, date site-urilor de rețele sociale și aplicațiile, care la rândul lor le vând analiștilor, ar trebui să cerem să ne includă la venituri. În sistemul actual, nu avem niciun acces la datele sau corelațiile care ar putea avea valoare pentru noi. Google și Facebook le aspiră în mod invizibil, iar apoi fac bani cu ele. În viziunea lui Lanier, noi nu numai că vom fi capabili să analizăm propriile noastre date, ci vom fi plătiți de fiecare dată când un cercetător sau o companie se folosește de ele.[34]

Pentru Lanier, metoda incorectă a internetului este înrădăcinată în modul în care a fost programat de la început: link-urile duc doar într-o singură direcție. Unii dintre arhitecții mai vechi ai internetului și-au imaginat un sistem cu legături în sens dublu, în care orice parte de conținut poate fi urmărită înapoi la sursă, iar creatorul lui fie să fie creditat, fie plătit. Site-ul tău se putea conecta la cartea mea, dar eu știam când se va întâmpla asta. Acest lucru nu ar ajuta doar creatorii de conținut; ar asigura coloana vertebrală a unui sistem prin care persoanele ar putea primi credite – în bani reali – de fiecare dată când datele lor sunt folosite pentru a face o evaluare. Sau ar putea fi chiar introduse în valoarea care a fost generată de noua corelare.[35] Din moment ce mii de oameni poate au contribuit cu date la o singură descoperire, un alt mecanism de „microplăți" ar permite toate fracțiunile de bănuți să meargă spre diferite persoane, cu speranța ca acestea să se adauge la ceva mai substanțial și, în cele din urmă – deoarece datele fiecăruia sunt valoroase – să repună în drepturi o clasă de mijloc suprimată de legile puterii.[36] Dacă nu-i poți învinge, atunci alătură-te lor.

Deși ingenioasă, soluția lui Lanier ar putea, de fapt, să dezumanizeze chiar și mai mult lucrurile. Dacă suntem plătiți în mod special pentru datele noastre, atunci toți lucrăm pentru mașini și nu pentru noi. Noi câștigăm bani nu pentru felul în care creăm valoare pentru oameni, ci pentru toate activitățile pasive care se întâmplă să fie încărcate de date. Singura noastră valoare pentru această economie digitală vine de la acele aspecte ale noastre ce pot fi cuantificate. Poate rezolvă problema de a repune o serie întreagă de activități „în registre", dar cu ce scop? Ca să înregistrăm niște credite pe un bilanț contabil? Trebuie să acceptăm „cărțile" – probabil, registrul cu intrări duble – ca sistem de operare fundamental?

Problema cu această încercare de a repune întreaga activitate umană în cărți este aceea că înseși cărțile nu sunt neutre. Ele sunt artefactele unui moment foarte specific în istoria omenirii – începutul Renașterii – atunci când registrul cu două coloane a fost instituit și totul a ajuns să fie înțeles drept credit sau debit, într-un joc de sumă zero al managementului de capital. Alimentând acest registru cu mai multe activități, nu facem decât să renunțăm la mai multă umanitate și, deopotrivă, la mai multe afaceri în favoarea unui model industrial centrat pe creștere care a fost inventat, în primul rând, să ne contracareze.

Asta este problema întâmpinată de oricare dintre numeroasele modalități noi pe care le avem de a obține venituri din activități care, anterior, nu erau contabilizate. Pe de o parte, ele creează noi forme incitante de comerț peer-to-peer. eBay ne permite să ne vindem vechiturile din pod. website-ul Airbnb ne permite

să închiriem străinilor camerele noastre suplimentare. Aplicațiile smartphone, precum Uber și Lyft, ne permit să ne folosim mașinile pentru a transporta oamenii în schimbul unor bani. Spre deosebire de multe alte platforme la care ne-am uitat până acum, aceste oportunități nu duc la distribuții de tip legea puterii, deoarece o mașină sau o locuință pot fi închiriate o dată de o singură persoană. Atâta timp cât sunteți listat în rețea și aveți comentarii decente, ar trebui să prosperați la fel de bine ca oricine altcineva.

Din punctul de vedere al consumatorului, aceste aplicații sunt uimitoare. Dacă aveți nevoie de o cursă, puteți deschide aplicația Uber și veți vedea o hartă a zonei, împreună cu mici pictograme cu mașinile disponibile. Alegeți o mașină în funcție de locația sa, ratingurile șoferului și prețul estimat. Șoferul vă găsește pe baza propriei voastre locații GPS și poze de profil. Plata se face automat, incluzând și un bacșiș. Compania Airbnb este la fel de fără cusur. Introduceți un loc și o dată, și site-ul web redă instantaneu o hartă cu opțiuni disponibile indicate în mod clar. Derulați orice locație pentru a vedea o fotografie, detalii și evaluări separate. Rezervați-vă camera și veți afla unde să vă întâlniți cu gazda sau de unde să vă ridicați cheile. La fel ca și Uber, este un serviciu inegalabil sub aspectul opțiunii și comodității.

Pe de altă parte, pentru furnizori, aceste servicii creează un nou tipar pentru câte ore și bunuri personale trebuie să fie material pentru acel registru, iar, în cele din urmă, puse în serviciul dezvoltării unei corporații. Este ca și cum orice inițiativă înseamnă algoritmi care combat ineficiența și inactivitatea, asigurându-se că tot ceea ce deținem este tot timpul în funcțiune. Platforma își colectează taxele, punându-i împreună pe utilizator și furnizor, pasager și conducător auto, invitat și gazdă și permițând o nouă operațiune care nu exista înainte. Bunurile noastre sunt noul lor teritoriu. Bine ați venit la economia de partajare. La fel cum Lanier ne propunea să ne punem la comun datele, aceste noi companii ne fac să ne punem la comun casele, mașinile și orice altceva.

Numai că nu este tocmai o punere la comun; este o vânzare. De fapt, la fel cum era un internet care funcționa în întregime din „shareware", existau inițial versiuni gratuite ale acestor noi platforme de închiriere de bunuri. Couchsurfing.com a creat o comunitate globală de oameni care dădeau și primeau spațiu în locuințele lor. Airbnb, succesorul său comercial, ni se adresează în mod asemănător, dar funcționează foarte diferit – nu numai că oaspeții plătesc pentru găzduire, dar majoritatea vastă a ofertelor de închiriere sunt pentru apartamente întregi. Anunțurile lor arată oameni care împart un dormitor suplimentar și un loc la

masa familiei, dar statisticile arată că marea majoritate (87 la sută) a gazdelor își părăsesc locuințele, cu scopul de a le închiria.[37]

Casele devin hoteluri neînregistrate, în timp ce rezidenții lor inițiali încearcă să trăiască din arbitrajul dintre chiria pe care o plătesc, chiria pe care o încasează și costul traiului din altă parte decât acasă. Chiar dacă aveți probleme în a găsi de lucru în economia digitală, nu mai aveți o scuză pentru a fi în întregime în afara sistemului. Numai nu-l lăsați pe proprietar să știe ce faceți. În mod similar, rețelele amatoare de taxi de tip Uber și Lyft sunt modalități importante pentru proprietarii de vehicule, altfel „nefolosiți la capacitate maximă", să facă câțiva dolari în plus. Ei bine, nu există niciun motiv pentru a nu te folosi de un bun valoros sau de timp în afara sistemului – chiar dacă cei prea puțin ocupați sunt de fapt niște persoane liber profesionite *prost plătite* care deja muncesc o grămadă de ore. Aceste aplicații nu se referă la folosirea în comun a spațiului într-un vehicul – cum ar fi să-l conduceți pe un prieten la stația de tren – ci despre monetizarea timpului și bunurilor oamenilor care nu au de muncă.

Deși, în prezent, este evaluată la peste 41 de milioane de dolari,[38] Uber nu mai este un serviciu de taxi, la fel cum Airbnb nu mai este un lanț hotelier. Acestea sunt aplicații – frumoase, dar în cele din urmă foarte simple – care își câștigă banii încurajând oamenii să se angajeze în versiuni de tip freelance ale unor afaceri anterior reglementate. În acest caz, aceasta este adevărata oportunitate de arbitraj și, de aceea, firmele locale de taxiuri și cele hoteliere sunt gata de atac. Ele au pregătit, investit și s-au conformat multor regulamente pentru a face ceea ce fac acum. Un însemn de taxi, cerut de lege, poate costa câteva sute de mii de dolari. La fel ca și o licență de hotel. Aceste costuri și reglementări nu au fost puse în aplicare din rea-intenție, ci cu scopul de a menține prețuri echitabile, un număr adecvat de mașini, precum și o calitate minimă a serviciilor. Cum poate un taximetrist să facă un împrumut obligatoriu, plata asigurării și să concureze la tarif cu un actor fără serviciu, care are mașină, un smartphone și câteva ore la dispoziție?

Uber, cel puțin, știe foarte bine asta. Într-una dintre campaniile prin e-mail ale companiei se afirmă că tarifele la Uber sunt „acum mai mici decât la un taxi din New York City" – doar pentru un timp limitat. Este ca și cum compania dă un avertisment corect că strategia sa prădalnică de stabilire a prețurilor este doar o măsură temporară destinată să scoată taxiurile galbene din afacere, în același mod în care Walmart subminează retailerii locali. Nu este acesta, pur și simplu cazul unei tehnologii care face ceva mai bine și mai ieftin. Puterea tarifară a Uber

este rezultatul nu al vreunei magii digitale, ci al imunității societății față de taxe și al celor de 3,3 miliarde de dolari în fonduri venture.[39] Are bani pentru a stabili prețuri scăzute și pentru a fi ultimul om, sau entitate care rămâne în picioare.

Încă o dată, profesionalismul și abilitățile umane sunt subevaluate într-un peisaj care favorizează soluțiile tehnologice și puterea capitalului peste orice altceva. Taximetristul londonez, care știe chiar și cele mai obscure străzi, nu poate concura cu un amator care are GPS ca să cuprindă date concrete. Sub masca restabilirii unui element uman, social, de partajare a acestor afaceri, aplicațiile de partajare în grup înlocuiesc, de fapt, capacitățile, relațiile și afacerile locale cu soluții automatizate – în timp ce un server central și investitorii din spatele acestora pot extrage partea leului din venituri.

De aceea, umilința finală va fi suportată de șoferii Uber înșiși, atunci când vor fi înlocuiți cu mașinile automate care sunt în prezent în curs de fabricare de către Google, investitorul lui Uber. Aplicația va orchestra mișcările vehiculelor robot chiar mai bine decât o fac oamenii, iar acționarii Uber se vor descurca la fel de bine – sau chiar mai bine – în viitorul tot mai automatizat. Pentru ei, economia de partajare este mai puțin un etos cultural decât parte a tranziției strategice spre soluții și mai automatizate. Peer-to-peer nu este un mijloc de a include mai mulți oameni ca și creatori de valoare, ci un preludiu pentru a scăpa de ei – întâi de cei pricepuți, plătiți decent, iar apoi de cei nepricepuți care i-au înlocuit.

Este același tip de pivot pe care l-am văzut și înainte. Site-ul Netflix, de închirieri DVD-uri, a oferit mai multe opțiuni și mai multă comoditate decât magazinele de închirieri, din cărămidă și mortar, pe care le-au înlocuit în timp ce angajau mult mai puțini oameni. Compania chiar a realizat cum să concureze cu personalul calificat din cele mai bune magazine, dezvoltând un sistem algoritmic de recomandări personalizate peer-to-peer. Posturile ocupate de personal calificat au fost înlocuite cu personal necalificat care pune DVD-uri în plicuri. Când compania a devenit un serviciu bine echipat, au fost eliminate chiar și acele locuri de muncă necalificate.

Parcă, ori de câte ori ne străduim să găsim o soluție pentru angajarea oamenilor în acest spațiu digital, sfârșim în același loc dezarmant, fără niciun loc de muncă. Nu putem fi plătiți pentru produsul nostru cultural dacă nu suntem unul dintre primii 10 artiști ai anului. Nu putem deprinde bine nicio meserie, înainte ca aceasta să fie automatizată de cineva cu o aplicație gratuită pe smartphone. Cu cât putem obține mai mult timp și mai multe bunuri pe căi tradiționale, cu atât mai repede acestea sunt devalorizate sau înlocuite cu o nouă tehnologie.

Mai mult de două treimi dintre locurile de muncă pierdute sunt acum rezultatul direct de a avea postul respectiv preluat de o mașină. Până acum, acestea sunt, în mare parte, locuri de muncă ale clasei de mijloc, cum ar fi manufacturare, secretariat și contabilitate. Sfatul de bun-simț pentru muncitorii înlocuiți a fost ca aceștia să se recalifice și să deprindă abilități superioare. Nu fi secretară, fii șef! În loc să ocupi un post care constă în sarcini în întregime repetabile, care vor fi efectuate într-o zi de o mașină fără creier, alege o carieră care necesită ingeniozitate umană și luarea de decizii.

Dar acum, când atât de multe companii folosesc date pentru a lua decizii, multe poziții de directori de nivel mediu sunt de asemenea automatizate. Nu este vorba doar de roboții care iau locurile de muncă ale lucrătorilor din depozite; motoarele analitice și Big data sunt cele care le iau locurile de muncă experților în burse, de stocuri, consultanților ipotecari și specialiștilor în marketing. Nu putem ține pasul cu această cursă tehnologică ascendentă spre competențe tot mai înalte. Acest lucru îi îndreaptă pe majoritatea lucrătorilor să meargă în cealaltă direcție, în jos, spre meserii mai puțin calificate sau versiuni mai puțin calificate ale unor meserii tradiționale, dar aceste meserii sunt cu greu imune în fața valurilor ulterioare de automatizare.

Unii economiști cu vederi futuriste prevăd că lucrătorii digitali vor avea succes lucrând chiar pe internet.* La fel cum Wikipedia a mobilizat talentele a mii de oameni care lucrează online pentru a crea o enciclopedie, corporațiile au început să folosească ceea ce se numește platforme crowdsourcing, care să angajeze lucrători online într-o multitudine de sarcini independente.

Din nou, astfel de oportunități sunt prezentate în mod agresiv de către susținătorii lor ca parte a revoluției digitale. CEO-ul platformei crowdsourcing CrowdFlower, Lukas Biewald, explică faptul că aceste platforme „oferă oportunități oamenilor pe care niciodată nu le-ar fi avut înainte și că noi operăm într-o manieră cu adevărat egalitară, unde oricine vrea să îndeplinească micro-sarcini, indiferent de sex, naționalitate sau statut social-economic, poate face acest lucru, într-un mod care să fie în totalitate la alegerea lor și ceva unic pentru ei."[40]

Platformele crowdsourcing, cum ar fi Amazon Mechanical Turk, plătesc oamenii să îndeplinească sarcini mici și repetitive pe care calculatoarele încă nu

* Don Tapscott și Anthony D. Williams au scris o carte foarte citită *Wikinomics* care descrie Wikipedia ca un model nou pentru colaborarea de masă și crearea de valoare online. De asemenea, creditează Amazon Mechanical Turk cu crearea de oportunități noi și valoroase pentru următoarea generație de lucrători digitali. (*n. a.*)

le pot manevra. Lucrătorii se conectează la una dintre platformele de la domiciliu sau de la un internet cafe şi, apoi, aleg dintr-o serie de sarcini oferite. Pot fi plătiţi cu trei cenţi de fiecare dată când identifică subiectul unei fotografii, transcriu o propoziţie dintr-o prelegere video sau listează articolele dintr-o chitanţă scanată. Acestea sunt sarcini invariabil banale – tipul de intrări de date care nici nu ar exista dacă nu ar fi atâtea afaceri în desfăşurare deja prinse în bazele de date ale computerelor şi care vor fi cu siguranţă realizate de computere mai devreme sau mai târziu.

Dar, pentru moment, aceste sarcini sunt domeniul lucrătorilor care dau clicuri, o populaţie în creştere, numărând deja mai multe milioane, care ajută calculatoarele şi site-urile web în mod invizibil să creeze iluzia perfecţiunii mecanice. (De aceea, este deosebit de potrivit pentru Amazon să numească serviciul său după faimosul număr de magie din secolul 18, în care un manechin îmbrăcat în turc părea să joace şah. De fapt, era manevrat, de sub masă, de către un jucător de şah.) Lucrătorul nu este eliminat; este doar invizibil.

Pentru angajatori, este o realizare perfectă a idealului industrial: oricine poate căuta de lucru, o face în mod anonim, niciodată nu se întâlneşte cu angajatul şi respinge rezultatele fără a plăti vreodată. Forţa de muncă nu este doar de înlocuit; este într-un flux constant, într-o schimbare perpetuă şi răspunde de propria formare şi îngrijire.

Aşa cum a subliniat expertul în relaţii de muncă digitală şi activistul Trebor Scholz,[41] în crowdsourcing nu există salariu minim, nu există reguli de muncă şi nici jurisdicţie guvernamentală. Şi asta, cu toate că deja 18 la sută dintre lucrătorii de la Amazon Mechanical Turk lucrează cu normă întreagă, mulţi dintre ei câştigând mai puţin de doi dolari pe oră. Amazon susţine că platforma sa înseamnă opţiune şi responsabilizare, că lucrătorii pot să „voteze cu propriile picioarele" împotriva practicilor rele de muncă. Dar, chiar şi atunci când locurile de muncă cu salariu minim nu sunt disponibile pentru mulţi lucrători de astăzi, aceştia sunt autorizaţi să facă doar o singură alegere sau deloc.

Celălalt răspuns – cel pe care l-am susţinut personal – este ca lucrătorii dislocaţi să înveţe coduri. Oricine este competent în limbaje precum Python, Java sau chiar de codare web, precum HTML şi CSS, este la mare căutare de companiile care încă se pregătesc pentru piaţa digitală. Cu toate acestea, deoarece codarea devine tot mai mult un lucru comun, în special în ţările în curs de dezvoltare, cum ar fi India, vedem că o mare parte din acea muncă este atribuită, la bucată, de serviciile computerizate precum Upwork, muncitorilor prost plătiţi, care asudă din greu în

ateliere digitale. Acest proces va creşte în mod obligatoriu. O oportunitate mai bună poate fi aceea de a folosi acest cod de alfabetizare pentru a dezvolta o aplicaţie sau platformă de sine stătătoare, dar acest lucru înseamnă concurenţa cu alte mii de persoane care fac acelaşi lucru într-o piaţă online condusă de aceeaşi dinamică de putere precum afacerile cu muzică digitală.

În plus, învăţarea codurilor este dificilă, mai ales pentru adulţi, care nu-şi mai amintesc algebra din şcoală şi nu au fost obişnuiţi să gândească algoritmic. Iar învăţarea codurilor îndeajuns de bine pentru a fi un programator competent este chiar şi mai dificilă. Deşi eu cred cu tărie că orice membru al societăţii noastre ar trebui să fie familiarizat cu modul în care funcţionează aceste platforme, învăţarea de coduri universale nu va rezolva criza noastră în domeniul muncii tot la fel cum capacitatea universală de a citi şi scrie ar putea face ca o economie bazată pe editările de carte să rezulte în ocuparea integrală a forţei de muncă.

De fapt, este şi mai rău. Un singur program de calculator scris de, probabil, vreo 12 dezvoltatori poate şterge sute de locuri de muncă. Companiile digitale folosesc de zece ori mai puţini oameni pe dolar câştigat decât companiile tradiţionale.[42] De fiecare dată când o companie decide să transfere computerizarea în *cloud*, are posibilitatea de a mai pune pe liber câţiva angajaţi IT. Cele mai multe dintre tehnologiile pe care le dezvoltăm în momentul acesta înlocuiesc sau pun în umbră mult mai multe oportunităţi de angajare decât creează. Cele care nu fac acest lucru – tehnologiile care necesită întreţinere umană continuă sau participare umană la locul de muncă – nu sunt susţinute de capitalul de risc tocmai pentru acest motiv. Ele sunt considerate insurmontabile, deoarece necesită tot mai mulţi angajaţi plătiţi pe măsură ce afacerea se dezvoltă.

În cele din urmă, există locuri de muncă pentru cei care doresc să ajute la tranziţia noastră spre o societate mai computerizată. Aşa cum şi consilierilor în domeniul forţei de muncă le place să sublinieze, punctele de auto-verificare vă pot pune în pericol slujba de casier la un supermarket, dar înseamnă şi o nouă oportunitate pentru acea persoană care va ajuta clienţii care nu se descurcă să îşi scaneze produsele de la ghişeu, să îşi treacă cardurile prin POS sau să găsească codul SKU la sfecla elveţiană. Este un loc de muncă ceva mai calificat şi poate chiar mai bine plătit decât munca de simplu casier. Dar este o pozitie temporară: curând, consumatorii vor fi la fel de buni la auto-checkout aşa cum sunt la scoaterea de numerar de la bancomat, iar ajutorul la auto-checkout nu va mai fi necesar. Până atunci, tehnologia de marcare digitală poate să fi avansat până la

punctul în care oamenii pur și simplu ies din magazine cu produsele pe care le doresc și sunt facturați în mod automat.

Pentru moment, avem nevoie de mai mulți specialiști de acest gen decât putem noi găsi: mecanici care să monteze pe mașinile noastre roboți șoferi și ingineri care să înlocuiască personalul medical cu senzori și care să realizeze software-ul pentru drone poștale. O creștere a meseriilor cu înaltă specializare va exista mereu înainte de o descreștere precipitată. Deja, în China, folosirea imprimării 3-D și a altor soluții automatizate amenință sute de mii de locuri de muncă de înaltă calificare, multe care existau de mai puțin de un deceniu.[43] Fabricile americane vor recâștiga această afacere, cu toată penuria de lucrători cu pregătirea necesară pentru o fabrică automatizată. Totuși, această bogăție de oportunități va fi, probabil, doar temporară. Odată ce roboții sunt puși în funcțiune, întreținerea lor continuă și o mare parte din optimizarea lor vor fi, de asemenea, automatizate. Oamenii vor trebui să învețe să se obișnuiască cu asta.

Este un paradox, care a fost mai întâi formulat în anii 1940 de Norbert Wiener, inventatorul ciberneticii și al mecanismelor de feedback care au transformat mașinile vechi și simple în roboți care răspund și iau decizii. Wiener a înțeles că, pentru ca oamenii să-și păstreze valoarea în economia tehnologizată a viitorului, trebuie să ne dăm seama ce putem să facem – dacă putem să facem ceva – mai bine decât tehnologiile pe care le-am creat. Dacă nu, ar trebui să găsim o cale de a face față într-o lume în care roboții vor munci pământul. Lucrarea sa a avut o influență. În anii 1950, cei din Administrația Eisenhower au început să își facă griji cu privire la ceea ce ar putea veni după industrialism, iar în anul 1966, Statele Unite ale Americii au convocat primele 8 și singurele ședințe ale Comisiei Naționale pentru Tehnologie, Automatizare și Progres Economic. Cele șase volume publicate au fost, în mare parte, ignorate, dar ele au servit ca bază pentru cea mai mare parte a muncii lui Daniel Bell, foarte apreciată, din anii 1970 cu privire la ceea ce el a numit „economia post-industrială." Recomandarea lui principală a fost de a face progresul tehnologic mai puțin „întâmplător și distructiv" prin cuplarea lui cu instituții politice modernizate.[44]

Astăzi, Brynjolfsson și McAfee de la MIT sunt cei care par a conduce discuțiile despre impactul tehnologiei asupra viitorului ocupării forței de muncă: are loc ceea ce ei numesc „marea decuplare". Cercetările lor extinse arată, dincolo de orice îndoială rezonabilă, că progresul tehnologic elimină locurile de muncă și lasă muncitorii obișnuiți într-o situație mai rea decât înainte. „Este marele paradox al erei noastre", explică Brynjolfsson. „Productivitatea este la un nivel record,

inovația nu a fost niciodată mai rapidă și, totuși, avem, în același timp, un venit mediu în cădere și mai puține locuri de muncă. Oamenii rămân în urmă, deoarece tehnologia avansează atât de repede și abilitățile și organizarea noastră nu reușesc să țină pasul."[45]

Cu toate acestea, în lumina a ceea ce știm despre scopul economiei industriale, este greu să vedem această mare decuplare ca pe o simplă consecință neintenționată a tehnologiei digitale. Nu este un paradox, ci conștientizarea faptului că tendința industriilor este de a elimina oamenii din ecuația valorii. Asta e vestea cea mare: creșterea unei economii nu înseamnă mai multe locuri de muncă sau prosperitate pentru oamenii din jur. „Aș vrea să mă înșel în privința aceasta", explica McAfee, bulversat, în *MIT Technology Review*, „dar atunci când toate aceste tehnologii science-fiction vor fi puse în aplicare, pentru ce vom mai avea nevoie de toți acești oameni?".[46]

Atunci când tehnologia crește productivitatea, o companie are o nouă scuză pentru a elimina locuri de muncă și pentru a folosi economiile pentru a recompensa acționarii săi cu dividende și răscumpărări de acțiuni. Ce s-ar fi pierdut în salarii este pe loc transformat în capital. Astfel încât clasa de mijloc se subțiază, iar singurii rămași să câștige bani sunt cei care depind de veniturile pasive din investițiile lor.

Tehnologia digitală accelerează pur și simplu acest proces, până la punctul pe care toți îl putem prevedea. Așa cum arată dovezile istorice ale lui Thomas Piketty, concentrația bogăției, care se extinde neîncetat, nu se autocorectează. Capitalul crește mai repede decât restul economiei. Sau, într-un limbaj și mai simplu, cei cu bani se îmbogățesc pentru simplul motiv că au bani. Toți ceilalți – cei care creează valoare – devin relativ mai săraci. În ciuda faptului că lucrează mai eficient – sau, de fapt, din cauza aceasta – lucrătorii primesc o parte și mai mică din plăcinta economică.

Această diferență de venituri nu este un fapt al naturii și nici un accident al capitalismului, ci o parte din codul său central. Tehnologia nu le ia locurile de muncă oamenilor; mai degrabă, planul de afaceri industrial continuă să reprime capacitatea noastră de a genera bogăție și de a crea valoare – folosind de data asta tehnologia digitală. Cu alte cuvinte, valorile economiei industriale nu cedează în fața tehnologiei digitale; tehnologia digitală exprimă valorile economiei industriale. Recenta creștere bruscă a productivității, după Piketty, a dus acest lucru la un nou nivel, astfel încât diferența dintre capital și muncă – profit și salarii – devine din ce în ce mai mare.[47] Companiile digitale de vârf au de zece ori mai

mare venitul pe angajat decât companiile tradiţionale. Cei care deţin platformele, algoritmii şi roboţii sunt noii moşieri. Toţi ceilalţi se luptă pentru locurile de muncă rămase sau încearcă să se strecoare pe partea profitabilă a inevitabilei distribuţii a legii puterii a creatorilor independenţi.

Dar frumuseţea de a trăi într-o epocă digitală este faptul că codurile prin care noi trăim – nu doar codurile computerizate, ci toate legile şi sistemele noastre de operare – devin mai aparente şi fungibile. La fel ca şi timelapse-ul unei flori ce se deschide sau al soarelui care se mişcă prin cer, viteza proceselor digitale ne ajută să vedem cicluri care, poate, ne erau ascunse vederii înainte. Faptul că aceste procese sunt ele însele formate din coduri – din reguli scrise de oameni – ne pregătesc să intervenim în favoarea noastră.

Soluţia şomajului

Un programator bun începe întotdeauna cu întrebarea: Ce problemă încercăm să rezolvăm? Aşa că, hai să privim situaţia noastră din perspectiva digitală: Căutăm modalităţi noi de a dezvolta economia? Sau încercăm să ne dăm seama cum să creăm oamenilor locuri de muncă? Sigur, este un obiectiv mai bun decât dezvoltarea abstractă, lipsită de sens, secătuitoare a mediului înconjurător. Dar oare acesta este scopul final? Este aceasta întrebarea fundamentală pe care ne-o putem pune?

Probabil că da. Presa afacerilor şi a tehnologiei este plină de poveşti despre modul în care computerele şi roboţii schimbă modul de ocupare a forţei de muncă. În politică, aproape orice problemă ajunge la discuţia despre crearea locurilor de muncă. Dezbaterile politice despre război, migraţie, locuinţe, energie, buget, fiscalitate îşi găsesc raţiunea în politicile despre ocuparea forţei de muncă: Cum să ne întoarcem la locurile noastre de muncă? Cum să aducem înapoi locurile de muncă de peste hotare? Cum afectează preţul petrolului locurile de muncă? Cum putem ridica venitul minim, fără a afecta locurile de muncă? Cum putem să recalificăm forţa de muncă pentru joburile de mâine? Este ca şi cum cel mai înalt bun moral şi cea mai profundă nevoie umană înseamnă locuri de muncă.

Nu sunt atât de sigur că aşa ar trebui să fie. Oamenii doresc anumite lucruri. Doresc hrană, adăpost, divertisment, îngrijire medicală, legături cu alţii şi chiar un sens al lucrurilor. Dar munca – un serviciu la care se duce o persoană, se înregistrează la venire, munceşte, se înregistrează la plecare şi se întoarce acasă – nu se plasează, pentru majoritatea dintre noi, foarte sus în ierarhia nevoilor. Dacă

am îndrăzni să recunoaştem lucrul acesta, cine *vrea* cu adevărat un loc de muncă? Suntem convinşi că şomajul este în mod necesar un lucru rău. Avocaţii pieţei libere utilizează rate înalte de şomaj ca dovadă a faptului că plăţile guvernamentale, în stilul keynesian, nu schimbă cu adevărat situaţia. Oamenii cu orientare politică de stânga folosesc aceleaşi cifre pentru a arăta faţa capitalismului corporatist: obiectivul final este ca investitorii să facă bani pe piaţa de valori, în timp ce oamenii de rând obţin venituri mai mici, asta dacă găsesc locuri de muncă.

Aparent nesfârşita „revenire fără locuri de muncă" nu are niciun sens, mai ales într-un moment în care mulţi dintre noi lucrează mai multe ore ca liber profesionişti debordaţi de treburi sau ca şomeri reali, decât atunci când aveam locuri de muncă adevărate. Este greu de imaginat cum arată toate acestea pentru tinerii care tocmai au terminat facultatea şi care acum aleargă cu mai multă energie după stagii neplătite decât cei din generaţiile anterioare, care căutau joburi plătite.

Dar dacă lipsa locurilor de muncă ar fi mai puţin un defect şi mai mult o caracteristică a noii economii digitale?

S-ar putea, de fapt, să ajungem la o etapă a eficienţei tehnologice cândva imaginată numai de scriitorii de opere ştiinţifico-fantastice şi ciberneticienii timpurii: o epocă în care roboţii pot cu adevărat munci pământul, ne pot construi casele, ne pot pava drumurile şi ne pot conduce maşinile. Este o epocă care se presupunea că va fi însoţită de mai mult timp liber. La urma urmei, dacă roboţii sunt la arat câmpurile, nu ar trebui ca fermierii să stea întinşi şi să se bucure de un ceai rece?

Ceva stă în calea felului în care ne cerem prosperitatea pe care am creat-o. Cel care colectează taxa de pod şi al cărui loc de muncă este înlocuit cu un RFID „E-ZPass" nu culege beneficiul noii tehnologii. Când acesta nu poate găsi un loc de muncă, îl învinuim că îi lipseşte forţă şi dorinţa de a se recalifica. Dar, chiar dacă ar putea face asta, soluţiile digitale necesită, în medie, mai puţin de o zecime din angajaţii umani ai predecesorilor lor din era mecanică. Şi ce abilitate nouă ar trebui să meargă să înveţe? Nici măcar experţii şi educatorii nu au idee cum vor arăta activităţile lucrative în următorii cinci ani.*

---

* Am participat la iniţiativa Open Society „Viitorul muncii", şi teoreticienii muncii, liderii sindicali şi futuriştii din public – fără îndoială experţi mondiali în viitorul muncii – nu pot fi de acord nici măcar cu parametrii de definire a unui „loc de muncă", din acest moment înainte. (*n. a.*)

De fapt, istoricește vorbind, locurile de muncă sunt relativ o nouă abordare a domeniului muncii. Serviciul plătit pe oră a apărut abia la sfârșitul Evului Mediu, odată cu creșterea corporațiilor înregistrate.[48] Meșteșugarii nu mai aveau voie să producă și să vândă bunuri; în schimb, trebuiau să lucreze pentru aceste proto-corporații. Așa că, oamenii care cândva lucrau pentru ei înșiși, acum trebuiau să traverseze orașul și să găsească ceea ce acum numim „locuri de muncă". Nu mai vindeau lucrurile pe care le făceau; acum își vindeau timpul – o formă de servitute contractuală, cunoscută înainte doar de sclavi. Invenția ceasului mecanic a coincis cu această nouă înțelegere a muncii ca timp și a făcut ca și cumpărarea și vânzarea de ore umane să fie standardizate și verificabile.

Etica timpul-costă-bani a devenit atât de integrată în cultura noastră încât a petrece multe ore la serviciu pare acum a fi o parte esențială a vieții. Ce faceți? Și, totuși, locurile de muncă nu au fost inventate pentru ca să avem identități stabile. Au fost pur și simplu o parte a schemei de dezvoltare: o modalitate de a monopoliza inovația creatoare și munca grea de pe piețele libere timpurii. Acum, că munca nu mai este necesară – sau este atât de ușor de realizat de către mașini – mai trebuie oare să ne păstrăm locurile de muncă?

Este lipsit de etică să nu muncești. Chiar și miliardarii favoriți ai societății noastre s-au „ridicat singuri", ceea ce, printr-o inversare a valorilor aristocratice, dă un aer de respectabilitate bogăției lor, care le lipsește acum moștenitorilor pasivi. Dar, dacă putem separa noțiunea de a fi angajat de aceea de a aduce o contribuție valoroasă societății, ni se vor deschide o mulțime de noi posibilități.

Capabilitățile noastre industriale au depășit propriile noastre cerințe. Realizăm mult mai multe lucruri decât putem folosi, cel puțin aici, în lumea dezvoltată. Chiar și americanii din clasa de mijloc închiriază unități de depozitare pentru lucrurile care le prisosesc. Băncile noastre dărâmă casele executate silit din multe state americane pentru a preveni un declin al pieței imobiliare.[49] Departamentul nostru pentru Agricultură depozitează, sau chiar arde, surplusul nostru de recolte pentru a stabiliza prețurile agriculturii industriale.* Este mai mult decât suficient pentru a trăi decent.[50] De ce nu dăm aceste case celor fără adăpost sau produsele alimentare celor înfometați? Pentru că aceștia nu au locuri de muncă.

* Locurile din lume unde agricultura de subzistență nu mai este posibilă sunt, în mare parte, victimele colonialismului, inechității pieței globale sau poluării fabricilor deținute de occidentali. Conform celor mai responsabile analize, avem un belșug mai mult decât suficient pentru întregul glob. (*n. a.*)

Permiţându-le pur şi simplu *să aibă* lucruri, nu contribuie la marele imperativ al dezvoltării.

În schimb, noi ar trebui să ne gândim la lucruri noi, inutile pe care să le facă aceşti oameni, apoi să le comercializăm, astfel încât tot noi să mergem să le cumpărăm, să ne debasasăm de ele şi astfel să umplem pământul de deşeuri. Toate acestea în numele dezvoltării. Este ca şi cum ne aşteptăm ca noi, consumatorii, să alimentăm producţia de bunuri care nu sunt necesare, doar pentru ca oamenii să poată ponta mai multe ore la muncă, pe care, mai degrabă, nu le-ar face. Noi nu căutăm să creăm locuri de muncă pentru că avem nevoie de mai multe lucruri. Noi angajăm oamenii pentru că altfel nu avem niciun mod de a justifica faptul că le permitem să fie părtaşi la un belşug creat fără munca lor.

Pentru majoritatea dintre noi, acesta este doar „modul firesc al lucrurilor" şi a pune la îndoială acest aranjament ar fi împotriva secolelor precedente. Din fericire, toate motivele împotriva răsturnării acestei scheme se bazează exclusiv pe cerinţele de creştere ale sistemului economic de operare – nu pe realitate. Alternativele acestei scheme de dezumanizare şi impactul ei asupra muncii în secolul 21 şi dincolo de el necesită contestarea ipotezelor ce stau la baza acestui sistem şi trasarea unei linii mai directe între ceea ce au nevoie oamenii şi ce pot furniza ei. Iată câteva posibilităţi, prezentate mai puţin ca politici substanţiale, gata să fie implementate într-o naţiune sau în alta, ci mai degrabă ca exemple ale unor tipuri de gândire pe care trebuie să le asimilăm şi câteva adevăruri sacre pe care trebuie să fim dispuşi să le reevaluăm. La baza tuturor se află sugestia implicită că cea mai mare provocare a noastră poate fi cum să învăţăm să spunem „suficient".

1. Munciţi mai puţin: reduceţi săptămâna de lucru de 40 de ore

În general, începem orice conversaţie despre muncă cu sfânta săptămână de lucru de 40 de ore şi croşetăm de acolo, potrivind, retrospectiv, restul lucrurilor şi metrica economică la această valoare fixă. Este timpul să acceptăm adevărul: am devenit, din punctul de vedere al producţiei, atât de eficienţi, încât nu mai avem nevoie de toţi angajaţii care lucrează 40 de ore pe săptămână. Trebuie să ne reorganizăm timpul şi munca de o manieră adecvată unei societăţi post-industriale. Acest lucru nu trebuie să se întâmple dintr-o dată, dar noi trebuie să dezvoltăm o cale spre muncă mai puţină.

Primele eforturi au fost foarte promiţătoare deopotrivă pentru afaceri şi oameni. Julieta Schor, un sociolog de la Boston College, crede că trebuie să

depăşim teama de a părea fiţoşi sau naivi şi să ne apucăm serios de această treabă de a reduce orele de muncă.[51] Cercetările ei arată că mai multe ore de lucru nu duc spre o economie mai bună, un mediu înconjurător mai bun sau o mai bună calitate a vieţii. Ţările care tocmai au început reducerea timpului de lucru au deja nivele ale noxelor de carbon mai mici decât cele care nu au făcut acest lucru. Schor a arătat, de asemenea, că, dacă oamenii petrec mai puţine ore la serviciu, ei vor fi liberi să se dedice acelor lucruri pe care le fac deja gratuit şi că, în cele din urmă, vor contribui şi mai mult la economie – de la îngrijirea unui bolnav până la învăţarea unor copii. Cu cuvintele Juliei Slay, cercetător la Fundaţia New Economics: „Care ar fi costurile pentru afacerea ta dacă muncitorii nu ar fi fost niciodată pregătiţi să stea pe oliţă?".[52] O astfel de valoare este tratată ca fiind subordonată economiei bazate pe bani, atunci când este pur şi simplu muncă neînregistrată sau, cum ar spune Lanier, neraportată.

Scurtarea săptămânii de lucru are un efect profund asupra multor sisteme interdependente. Oamenii au timp să facă lucruri într-un mod mai puţin grăbit, cum ar fi mersul pe jos la serviciu, astfel utilizând mai puţin bioxid de carbon. Scurtarea săptămânii de lucru oferă mai multor persoane posibilitatea de a împărtăşi munca disponibilă, o formă de angajare şi de participare care ameliorează sănătatea mintală şi care creează legături sociale.[53] De asemenea, reduce orele suplimentare şi munca excesivă, ambele fiind legate, din punct de vedere statistic, de boli mintale şi cancer. Alte studii arată că mai puţine zile de lucru promovează un mai puternic angajament civic şi comunitar. Percepţia oamenilor despre ei înşişi ca şi „cetăţeni" şi angajamentul lor, ca timp, pentru problemele sociale[54] sunt la cote mai ridicate.

Chiar şi în Statele Unite ale Americii, experimente recente legate de o săptămână de lucru scurtată au dat roade peste aşteptări. În anul 2008, Statul Utah a instituit o săptămână de lucru de patru zile pentru funcţionarii publici, oferindu-le posibilitatea de a trece de la cinci zile de 8 ore la patru zile de 10 ore. Cincizeci la sută din cei 18.000 de oameni care au participat au raportat că au fost mai productivi, în timp ce un procent de 80 la sută a cerut să se menţină noul program după ce experimentul a fost terminat, menţionând beneficiile pentru relaţiile lor, familiile lor şi bunăstarea lor generală. Reducerea plăţilor suplimentare şi a absenteismului a adus statului economii de 4 milioane de dolari şi a redus în acel an emisiile de carbon cu 400.000 de tone. Şi acest lucru fără a efectua vreo reducere efectivă a orelor.[55] În California, lucrătorii din Comitatul Amador au protestat iniţial atunci când timpul lor de lucru a fost redus cu 20 la sută, de la

cinci zile la patru, pentru a justifica o reducere de 10 la sută a salariului. Doi ani mai târziu, când li s-a oferit posibilitatea de a se întoarce la o săptămână de lucru de 40 de ore, 79 la sută au votat să rămână la orele și salariile reduse.[56]

Oare cât de ciudat ar fi ca întreprinderile automatizate de succes să reducă treptat munca sau măcar să diminueze orele? Și ce ar fi dacă ar face-o fără să reducă și participarea angajaților la profit? Nu este surprinzator faptul că companiile digitale sunt unele dintre primele care experimentează săptămâna de lucru mai scurtă, fără a-i pedepsi pe angajați. Firma Treehouse, de inițiere educațională online, a adoptat o săptămână de lucru de patru zile și are o creștere în medie cu 120 la sută pe an.[57] Platforma pentru productivitate Basecamp a instituit, de asemenea, săptămâna de patru zile, deoarece, după cum explică CEO-ul Jason Fried, „atunci când ai mai puțin timp să faci o muncă, pierzi mai puțin timp... Ai tendința de a te concentra pe ceea ce este important."[58] Platforma Basecamp a devenit un standard industrial în comunitatea de inițiere a unei afaceri, deci, poate că și abordarea sa instituțională se va răspândi.

2. Reformulați contractul angajat – companie: împărțiți câștigurile din productivitate

Ceea ce este cel mai important, chiar mai important decât creșterea eficienței lucrătorilor de care s-au bucurat companiile cu săptămâni de lucru mai scurte, este gradul mai ridicat de sănătate, bunăstare și satisfacție al oamenilor, acesta fiind scopul pentru care aceste companii au fost create. Dacă investitorii pasivi trebuie să se bucure de beneficiile unei productivități mărite, tot la fel trebuie și cei care au investit capital cu propria lor sudoare. Cele mai multe companii încă folosesc creșterea în productivitate ca pe o scuză pentru a reduce locurile de muncă și, apoi, pentru a direcționa economiile făcute înapoi către acționari sub formă de dividende sau răscumpărări de acțiuni. Asta înseamnă Corporatism 101, dar, în cele din urmă, este vorba de o abordare defecuasă, pe termen scurt – în special atunci când câștigurile provenite din productivitate se răspândesc deodată în atât de multe industrii. Companiile își amputează resursele umane, deteriorând, în același timp, baza de clienți proprie și a tuturor celorlalți prin deposedarea de locuri de muncă. Și, în tot acest timp, productivitatea digitală este învinuită pentru modelul învechit de afaceri pe care îl accelerează.

Firmele dornice să ia în considerare schimbarea pieselor anterior imobile ale puzzle-ului, cum ar fi orele de lucru, obțin, de asemenea, un avantaj competitiv

prin atragerea și menținerea celor mai bune talente. (Vreți să lucrați în zilele de marți, miercuri și, alternativ, joi? Nicio problemă!) Mai mult decât atât, își păstrează o rezervă de ore disponibile, care îi permite unei companii să profite de creșterile bruște de activitate sau o aglomerare de noi contacte, fără a fi nevoie să angajeze și să formeze noi angajați (doar pentru a-i concedia câteva luni mai târziu). În limbajul digital, acest lucru înseamnă că compania este mai „rezilientă". Este o strategie mai puțin casabilă prin faptul că distribuie orele disponibile de muncă mai multor oameni, în loc să-i angajeze pe câțiva și să-i concedieze pe toți ceilalți.

În cazul în care, datorită unei noi tehnologii, muncitorii devin mult mai productivi, o companie trebuie să-i concedieze pe mulți din ei și să le transfere acționarilor toate economiile făcute. În schimb, ea poate împărți „prada" cu acești lucrători sau – în cazul în care productivitatea accelerată depășește cererea – să plătească același salariu pentru mai puține zile lucrate.

O reducere a zilelor de lucru este doar una dintre multele căi posibile de a avea de-a face cu un număr mic de locuri de muncă disponibile. Fondatorul platformei LinkedIn, Reid Hoffman, prevede tehnologii digitale (cum ar fi platforma sa de rețea) care să permită oamenilor să renunțe la soluțiile de angajare de tip end-to-end de altădată și să adopte o abordare în care joburile salariaților să fie temporare și improvizate.[59] În loc să caute un loc de muncă și, apoi, să dea unui angajator anii lor în schimbul banilor, profesioniștii se vor angaja la firme pentru un scop anume – mai mult ca un fel de campanie. Aceste „alianțe" vor dura în medie 18 luni, timp în care un nou produs sau un nou departament poate fi lansat, o problemă financiară rectificată sau o provocare creativă rezolvată. Proiectul în sine devine parte a portofoliului lucrătorului, iar lucrătorul este mai puțin un angajat și mai mult un partener în cadrul acelui proiect.

Diavolul stă întotdeauna în detalii: Nu este aceasta o rețetă pentru exploatare? Atunci când munca fiecăruia este, în esență, de închiriat, ce se întâmplă cu puterea de negociere colectivă oferită cândva de sindicate? Oare acoperă COBRA asigurarea de sănătate a oamenilor între angajamente care ar putea fi la o diferență de ani? Dar pensiile? Din nou, se cere imaginație și flexibilitate. Noi forme de muncă organizată – cum ar fi Uniunea Freelancerilor – vor apărea, iar vechile bresle preindustriale, probabil, vor reapărea. Aceste tipuri de schimbări nu se întâmplă peste noapte, ci treptat și după multe încercări și erori.

Frumusețea acestor posibilități, din perspectiva cartografierii unei cariere în secolul 21, este faptul că oferă, fugar, imaginea unei cariere profesionale structurate

în jurul nevoilor oamenilor în carne și oase de astăzi, în loc de prioritățile proprietarilor fabricilor din secolul 13, care au plecat de mult timp din această lume. În aproape toate aceste strategii, schimbarea de bază este să te îndepărtezi de orele lucrate și să te apropii de valoarea creată. Este mai puțin simbolic și mai real, mai puțin bazat pe sisteme moștenite și mai fundamentată pe productivitatea curentă. În loc să legăm lucrătorii și întreaga noastră economie de mașinăria epocii industriale, ne reprogramăm economia de la zero.

Este foarte digitală, nu în sensul că lucrurile sunt înregistrate în biți, ci în modul în care o societate digitală este liberă să își reprogrameze vechiul cod. Aceasta este economia ca o propunere open-source, în care nimic nu este prea sacru pentru reevaluare. Am putea încerca chiar să maximizăm bunăstarea oamenilor în loc să continuăm să devalorizăm contribuțiile umane. În loc să ajungem în aceleași logice înfundături, avem puterea să ne regândim calea înspre o construcție total nouă. Noi suntem aceia care reprogramăm noile condiții, și nu invers.

3. Predați-vă în fața abundenței: venitul minim garantat

Un surplus de productivitate nu ar trebui să creeze probleme. Este problematic numai într-o economie în care piețele sunt sub imperiul penuriei, iar valoarea este înțeleasă precum ceva care urmează să fie extras din oameni, mai degrabă decât creată pentru ei. Aceasta este abordarea economică de sumă zero, care vede orice, să zicem, energia din surse regenerabile ca o astfel de problemă: cum putem compensa pierderea profiturilor derivate din forajele de petrol din pământ? Atunci când o economie s-a bazat pe exploatarea penuriei reale și artificiale, noțiunea unui surplus, pentru aproape toate produsele, reprezintă o amenințare mortală. Ca persoane care trăim într-un peisaj economic construit de-a lungul timpului ca să îndepărteze cu totul oamenii, ne temem să nu fim concediați în momentul în care nu mai suntem necesari angajatorilor noștri. În calitate de deținători de afaceri, ne temem de tehnologii care fac ca afirmațiile noastră privind penuria de resurse sau de alte avantaje competitive să pară depășite.

Am devenit prea competenți pentru a menține această poziție. Mai degrabă, trebuie să facem un pas în afara modelului economic în care trăim și să acceptăm adevărul, potențial infricoșător, că, în sfârșit, am reușit. În ciuda abordării noastre dezumanizate (sau poate din această cauză), am reușit să producem suficiente lucruri pentru a da fiecăruia o cotă din care să poată trăi și asta, bineînțeles,

gratuit. O mulțime de lucruri care de obicei nu erau îndeajuns sunt acum din belșug, iar între tipărirea 3-D și alte forme de producție distribuită, restul poate să fie, de asemenea, din belșug. S-ar putea să ne apropiem de ceea ce economistul futurist Jeremy Rifkin numește „societatea costurilor marginale zero", în care noile tehnologii reduc costul tuturor lucrurilor la aproape nimic.[60]

Cu toată sinceritatea, eu sunt sceptic cu privire la capacitatea tehnologiei digitale de a pune la dispoziție această potențialitate în curând. Tehnologii cum sunt imprimarea 3-D pot părea ca și cum foștii consumatori fabrică acum bunuri de la zero, dar aceasta este doar o iluzie. Cele mai multe dintre aceste imprimante fabrică articole din plastic și rășină, care, totuși, trebuie să provină de undeva. Modelele viitoare vor permite oamenilor să facă lucrurile din metal sau din alte materiale, care și ele trebuie scoase din pământ și rafinate de cineva, undeva. Dacă amprenta de mediu și de muncă a unui singur smartphone înseamnă un indiciu, costul real al imprimării 3-D va fi orice altceva decât zero. În plus, cineva va fabrica în continuare imprimante 3-D, iar dacă acestea sunt la fel ca producătorii de imprimante actuale, acestea vor fi adesea upgradate. Așa cum bordurile străzilor de astăzi sunt pline cu monitoare vechi și imprimante cu cerneală vechi, de mâine vor fi probabil presărate cu prima și a doua generație de tehnologie de fabricație 3-D. O altă industrie în creștere.

Acestea fiind spuse, aș prefera să ne ciocnim de limitele tehnologiei și inventivității noastre decât de cele ale modelului nostru economic. Ultimul lucru care stă în calea unei prosperități mai distribuite ar trebui să fie o penurie de imaginație și curaj. Dacă avem cu adevărat de gând să facem oamenii să fie în centrul ecuației, trebuie cel puțin să susținem posibilitatea că nu toată lumea are nevoie de locuri de muncă cu normă întreagă pentru a primi o parte din belșug. Se poate ca reducerea sau eliminarea cerinței de muncă să se dovedească mai puțin costisitoare pentru economie, mediul înconjurător și societatea noastră.

Asta nu este o idee nouă. Un program finanțat de guvern de tip „venit garantat" a fost propus în diferite perioade, din momentul în care administrația Eisenhower a observat întâi apariția economiei postindustriale excedentare. Nixon a propus, în anul 1969, o versiune a unui venit minim subvenționat ca parte a planului său de asistență familială. A încercat să susțină ideea că nu ar face altceva decât să impoziteze o singură persoană „astfel încât o altă persoană poate alege să lenevească."[61] Majoritatea Congresului a fost de acord cu conceptul, așa cum a fost articulat de Congressmanul de New York, William F. Ryan:

„Venitul anual garantat nu este un privilegiu. Trebuie să fie un drept pe care să îl aibă fiecare american. Nicio țară la fel de bogată ca a noastră nu poate permite unui cetățean sau familiei sale să nu aibă un regim alimentar adecvat, să nu aibă o locuință adecvată, să nu beneficieze de servicii medicale adecvate și să nu aibă posibilități educaționale adecvate – pe scurt, să nu fie în stare să aibă o viață demnă".[62]

Congresul chiar a adoptat în 1970 o prevedere privind venitul garantat, printr-un vot de 243-155, dar Senatul a respins proiectul de lege și altele la fel de teama că americanii ar putea deveni mai leneși. Nici măcar susținerea lui Milton Friedman, avocatul concurenței de pe piața liberă, nu a fost în măsură să-i convingă. În următorii zece ani, versiunea contractului social al lui Margaret Thatcher și Ronald Reagan a fost acceptată, subliniind responsabilitatea individuală și soluțiile de piață pure în fața problemelor sociale. Din acel moment, noțiunea de venit garantat sau impozit negativ pe venit a părut absurdă pentru majoritatea dintre noi, o schemă infirmată de căderea Uniunii Sovietice.

Datele noastre cele mai bune[63] sugerează faptul că, pentru a implementa în America un impozit negativ pe venit, în ziua de astăzi – unul capabil de a elimina sărăcia în întregime – ar costa doar 1 la sută în plus din PIB. Asta ar însemna ca cheltuielile guvernamentale reprezentând 21,1 la sută din PIB să fie de aproximativ 22,6 la sută.

Criticii acestor planuri sunt preocupați de faptul că orice sistem cu venit minim garantat va descuraja munca – în special, în cazul în care există limite clare pentru a fi eligibil pentru anumite programe sociale sau ceea ce se numește „pragul beneficiilor". Unele planuri lucrează împotriva acestui lucru, oferind tuturor aceeași sumă de bani, indiferent dacă sunt săraci sau nu, sau prin concentrarea creditelor fiscale pe copii.

În orice caz, dovada bună că planurile privind venitul minim duc la apatie este că, pur și simplu, aceasta nu există. Cele mai faimoase experimente, efectuate în anii 1970, au arătat o reducere globală a orelor de lucru, atunci când a fost introdus venitul garantat. Dar aceasta a fost în mare parte rezultatul faptului că oamenii au redus săptămâna de lucru de la 60 la 40 de ore. Unii oameni și-au părăsit locul de muncă pentru a termina liceul. Cei mai mulți cercetători au fost în imposibilitatea de a constata, statistic, o retragere semnificativă de pe piața forței de muncă.[64] Chiar dacă datele sunt greșite și pesimiștii au dreptate, partea pozitivă a acestei retrageri a lucrătorilor este acea că este mai ușor pentru cei care încă mai caută de

lucru să își găsească un serviciu. De asemenea, îi pune pe cei care au renunțat la școală în situația de a contribui la societate în toate acele modalități care, în prezent, nu sunt compensate.

4. Redefiniți munca: cum să fiți plătit pentru a vă ocupa de nevoile reale

Nu vă faceți griji din cauza leneșilor care ar putea fi compensați prea bine. Nu toată lumea primește un conac într-un sistem cu venit garantat sau cu asistență socială. Putem fi încă competitivi pe o piață liberă, chiar și cu unul dintre aceste sisteme. Oamenii care doresc să trăiască în lux, să cumpere multe bilete la film, să meargă în vacanțe sau să se bucure de vinuri fine, ei bine, aceștia pot munci pentru acest trai. Nu în locuri de muncă inutile, create, pur și simplu, pentru a alimenta forța de muncă, ci îndeplinind tipurile de sarcini pe care oamenii le fac cel mai bine.

Spre deosebire de un venit minim garantat, „locurile de muncă publice cu un venit minim garantat" pot redirecționa, de fapt, efortul uman spre zonele care au nevoie de atenție. La fel ca în planurile puse în aplicare pentru soldații care s-au întors din al Doilea Război Mondial, cetățenilor le sunt garantate locuri de muncă adecvate pentru abilitățile lor, care să le ofere un salariu adecvat traiului lor. Guvernul le dă acelor oameni sarcina de a construi infrastructura sau de a asigura un alt serviciu civic. Înainte de a vedea roșu în fața ochilor, amintiți-vă: spre deosebire de socialismul secolului 20, motivația aici nu este confruntarea cu penuria, ci confruntarea cu abundența. Deși acest lucru nu a fost cea mai bună abordare a muncii într-o Uniune Sovietică slab industrializată, poate fi în întregime mai eficientă pentru a crea valoare într-o Americă a erei digitale. Problema noastră nu este o penurie de pastă de dinți; este de a găsi consumatori suficienți pentru a ține angajați toți acei lucrători care produc pastă de dinți.

În ultimii cincizeci de ani, căutând răspunsuri la întrebările privind inegalitatea bogăției, economistul de la Universitatea Oxford, Sir Anthony B. Atkinson, a mers cel mai departe în modelarea acestor scenarii de lucrări publice, chiar dacă pentru Regatul Unit.[65] Abordarea lui empirică a datelor și analiza cuprinzătoare a tiparelor istorice confirmă în mod concludent valabilitatea economică a unei distribuții mai echitabile a bogăției – precum și o creștere a bogăției totale – prin opțiunea serviciilor publice. Activitățile acestor lucrători, deși finanțate de guvern, ajung să contribuie la crearea bogăției altora în moduri care fac mai mult decât să compenseze baza de impozitare a salariilor pe care le-au câștigat.

În plus, banii pe care îi câştigă astfel de lucrători tind să se întoarcă în economie destul de rapid, reciclând bogăţia într-o măsură pe care acţiunile burselor nu o realizează.

Într-o economie orientată spre oameni, aceştia vor fi totdeauna necesari. Cu toate că computerele ar putea, într-o zi, să asigure mai bine diagnosticul şi medicaţia oamenilor, îngrijirea acestora nu o vor putea face. Asistenţii medicali care lucrează la domiciliu şi celelalte cadre medicale – inclusiv profesorii, însoţitorii, bonele şi asistenţii sociali – reprezintă unele dintre cel mai puţin apreciate, cel mai puţin plătite profesii din societatea noastră. Am fost condiţionaţi să ne gândim la aceste ocupaţii ca fiind înjositoare, când, de fapt, acestea reprezintă unul dintre cei mai importanţi pivoţi şi aduc cele mai mari satisfacţii personale.

Acestea sunt activităţi foarte personale, care nu pot fi reproduse de către maşini. Este conexiunea lor necesară cu furnizorii umani, insurmontabilitatea lor, care le face atât de incompatibile cu valorile erei industriale. Aceşti lucrători creează valoare în timp real, de multe ori de la persoană la persoană. Acest lucru, probabil, face ca serviciile lor să fie nişte zone sărace pentru creştere, dar sunt mai mult decât nişte căi profesionale durabile pentru cei care le pot îndeplini bine şi oportunităţi antreprenoriale nemaipomenite pentru cei care dezvoltă platformele, reţelele şi echipamentul care le ajută să funcţioneze.

Acelaşi lucru este valabil şi pentru agricultură, textile, precum şi multe alte sectoare, care, întorcându-se la întreprinderile locale la scară umană, vor duce la o mai puţină exploatare a lucrătorilor şi la mai puţine daune pentru mediul înconjurător, în timp ce vor produce produse mai bune şi mai sănătoase. Poate că practicile non-industriale folosesc mai multă mână de lucru, dar sunt mai bune pentru noi toţi. Pentru aceia dintre noi care suntem obişnuiţi să lucrăm la birou, ideea de a creşte legume sau de a confecţiona haine poate părea a fi un pas înapoi către o muncă măruntă. Dar, pentru moment, luaţi în considerare tipurile de activităţi pe care americanii bogaţi sau majoritatea pensionarilor mulţumiţi le fac cu entuziasm: fabrică bere artizanală, tricotează şi grădinăresc. Dacă nu există într-adevăr suficiente oferte de lucru din care să alegi şi sunt atât de mulţi oameni în plus la angajare, putem cultiva foarte bine şi în schimburi.

Cei cu o înclinaţie pentru cuceriri globale pot să facă în continuare ore suplimentare şi să devină legendari prin rezolvarea problemelor reale ale societăţii noastre: epuizarea stratului de sol vegetal, încălzirea globală, populaţiile în stare de sclavie şi producţia de energie, pentru a numi doar câteva. Pot urmări întregul lanţ trofic la nivel global al produselor pe care toată lumea le utilizează şi pot

elimina acele elemente de muncă inechitabilă care apasă pe spinarea unor oameni. (Un smartphone ieftin care face ca muncitorii să sape după metale rare în mine periculoase nu este un smartphone ieftin.) Unele dintre aceste probleme vor fi rezolvate, pur și simplu, dacă nu mai punem accentul pe acest efort neobosit de a folosi mai mulți oameni în vechiul stil. Nu ne vom mai face griji să creștem economia îndeosebi pentru a crea mai multe locuri de muncă, ci vom fi liberi să abordăm provocărilor reale, cum ar fi slaba distribuție globală a resurselor esențiale și luarea în derâdere a datoriei națiunilor în curs de dezvoltare.

Oare se va întâmpla ceva din toate acestea? Probabil nu foarte curând, mai ales într-un mediu în care jocul penuriei competitive a devenit echivalent cu corectitudinea, iar succesul în cadrul acestui sistem este văzut ca un semn al harului divin. Dintr-o perspectivă strict factuală, totuși, motivul pentru care nu putem încetini nu are nimic de-a face cu furnizarea de bunuri. Putem face puține lucruri – sau ne putem opri de tot – și încă nu ajungem să așteptăm la coadă la pastă de dinți, în stilul sovietic din anii 1970. Adoptarea unor politici ce vizează nu creșterea gradului de ocupare a forței de muncă, ci *descreșterea* lui în mod activ înseamnă să contestăm afirmația că economia trebuie să crească încontinuu.

Acest lucru ar fi greu de vândut unui Congres care nici măcar nu poate fi de acord să plătească obligațiile bugetare de anul trecut, cu atât mai puțin să înțeleagă diferența dintre un plafon al datoriei și un deficit operațional. Din fericire, spre deosebire de monarhii renascentiști care depindeau de puterea lor exclusivă în fața procesului de legiferare pentru a rescrie regulile de comerț în favoarea lor, noi trăim într-un peisaj digital, în care regulile pot fi rescrise din exterior. Era industrială poate să fi fost despre măsura care se potrivește tuturor soluțiilor, dar era digitală va fi despre o gamă largă de soluții distribuite.

De aceea, trebuie să ne uităm la ceea ce putem face ca deținători de afaceri, investitori, bancheri și persoane fizice pentru a programa un sistem economic operațional, care lucrează pentru oameni și nu împotriva lor.

Capitolul 2

CAPCANELE CREŞTERII CU ORICE PREŢ

Corporaţiile sunt programe

Plantele cresc, oamenii cresc, chiar şi întregi păduri, jungle şi recife de corali cresc – dar, în cele din urmă, se opresc. Asta nu înseamnă că sunt moarte. Înseamnă că, pur şi simplu, au atins un nivel de maturitate în care sănătatea nu mai înseamnă creştere, ci susţinerea vitalităţii. Poate că există o rotaţie a celulelor, organismelor şi chiar a unor specii, dar întregul sistem învaţă să se menţină de-a lungul timpului, fără obligaţia de a creşte.

Şi companiile merită să funcţioneze în acelaşi fel. Şi lor ar trebui să li se permită să ajungă la o dimensiune corespunzătoare şi, apoi, să rămână aşa sau chiar să se micşoreze dacă piaţa se schimbă pentru un timp. Dar, în peisajul de afaceri actual, acest lucru pur şi simplu nu este permis. Corporaţiile, în special, au datoria să crească prin orice mijloace necesare. Pentru Coca-Cola, Pepsi, Exxon şi Citibank nu există noţiunea de „destul de mare"; fiecare aspect al operaţiunilor lor este orientat spre satisfacerea unor noi obiective de creştere perpetuă. Asta deoarece, ca un rechin care trebuie să se mişte pentru a respira, corporaţiile trebuie să se dezvolte pentru a supravieţui. Această cerinţă este în ADN-ul lor sau, mai bine zis, în codul cu care le-am programat atunci când le-am inventat. Văzând că acest lucru a fost acum aproape o mie de ani, corporaţiile au avut un traseu destul de lung şi de succes ca entităţi de afaceri dominante.

Economia cu care operăm astăzi poate că a fost clădită pentru a servi corporaţiile, dar nu multe dintre ele au succes în mediul digital. Chiar şi câştigătorii aparenţi funcţionează, de fapt, pe timp împrumutat şi, poate şi mai important, pe bani împrumutaţi. Nici tehnologia digitală, nici corporaţiile în sine nu sunt în

mod necesar de vină pentru situația actuală. Mai degrabă, este modul în care regulile referitoare la corporatism, impuse cu sute de ani în urmă, se împletesc cu regulile platformelor digitale pe care le elaborăm astăzi. O corporație nu este decât un set de reguli, și la fel este și software-ul. Totul este un cod, căruia nu-i pasă de oameni, de prioritățile noastre sau de viitorul nostru, asta dacă nu ne îngrijim să programăm în codul respectiv și aceste preocupări.

De aceea este util – în special într-un mediu al comunicării în masă, care se schimbă rapid – să se considere corporațiile ca și cum ar fi forme de comunicare în masă: programe, scrise de oameni într-un anumit moment al istoriei, cu scopul de a atinge obiective specifice. Odată ce avem controlul asupra programului corporativ, vom înțelege mult mai ușor ce se întâmplă când ne conectăm la economia digitală și ce să facem în acel moment.

Marshall McLuhan, nașul teoriei privind media, avea această plăcere de a evalua orice mediu sau tehnologie pe baza a patru întrebări inter-conectate.[1] „Tetrada", așa cum le numea – într-adevăr, o versiune actualizată a celor patru „cauze" ale lui Aristotel – suna cam așa:

Ce amplifică sau accentuează mediul respectiv?
Ce face mediul să devină depășit?
Ce recuperează mediul din ceea ce era anterior depășit?
În ce se „transformă" mediul atunci când este împins la extrem?

Par mai complicate decât sunt în realitate. Automobilul, de exemplu, a amplificat viteza. Ce a făcut să devină depășit? Căruța cu cai. A recuperat, însă, valorile cavalerești – cum ar fi turnirul și machismul pe care le vedem de la cursele de mașini vechi până la NASCAR. Iar atunci când este împins la extrem, duce de fapt la blocaje în trafic, ceea ce este în detrimental ideii de mașină. Sau luați ca exemplu telefonul mobil: amplifică mobilitatea și libertatea noastră. Face ca telefoanele fixe să fie învechite. Restabilește conversația. Iar, la extrem, devine un nou fel de lesă, făcându-ne neîncetat disponibili și răspunzători în fața tuturor.

Cel mai bun lucru atunci când vedem corporația ca pe o tehnologie sau un mediu este acela că, în cursul acestui proces, ne reamintim că nu a apărut ca un fenomen natural. Nu este ca și cum întreprinderile au devenit atât de mari ca urmare a evoluției unei structuri corporative care le impunea să se dezvolte în mod corespunzator. Chiar dimpotrivă: corporația a fost inventată de monarhi pentru a stopa valul unei înfloritoare clase de mijloc și al prosperei sale piețe de

desfacere şi pentru a uzurpa starea de dezvoltare de care aceasta se bucura. Faptul că aceste corporaţii au fost *inventate* ar trebui să ne dea puterea de a le reinventa după placul nostru.

Ei bine, în acest caz, corporaţiile au fost inventate să amplifice ce? Puterea acţionarilor şi întâietatea capitalului lor. Nobilii feudali, care trăiseră, timp de multe secole, din munca ţăranilor, deveneau din ce în ce mai săraci, în timp ce oamenii de rând începeau să producă bunuri şi să le schimbe între ei. Aristocraţia avea nevoie de o modalitate de a păstra bogăţia şi poziţia ei într-o piaţă din ce în ce mai liberă. Aşa că a inventat monopolul înregistrat – o bucată de hârtie cu o listă de reguli – prin care un rege putea acorda stăpânirea exclusivă asupra unei afaceri negustorului său favorit. În schimb, regele şi alţi aristocraţi primeau dreptul de a investi în această întreprindere. În acest fel, ei îşi puteau folosi exclusiv averea pentru a face mai mulţi bani. Avea negustorul nevoie de investitori? În majoritatea cazurilor, nu.* Dar el făcea această concesie cu scopul de a obţine licenţa şi protecţia regelui. Investitorii se comportau ca şi acţionarii, iar comerciantul era un fel de CEO. Cu excepţia faptului că aceşti acţionari erau aceiaşi care făceau şi legile ţării.

Ce au făcut corporaţiile? Au distrus bazarul local şi tot ce se crea şi schimba acolo din punct de vedere valoric.[2] De asemenea, au lucrat împotriva valorilor inovaţiei şi competiţiei de pe acea piaţă. Atunci când o companie câştiga dreptul exclusiv de a face îmbrăcăminte sau de a exploata bogăţiile Indiilor de Est, singura sa ocupaţie era de a extrage valoare. Nu avea nicio competiţie şi niciun motiv pentru a inova. Trebuie să ne reamintim această latură a programului, deoarece este de-a dreptul în contra logicii: codul esenţial al Cartei corporative este de a reprima schimbul, concurenţa şi inovaţia. A fost conceput să elimine piaţa liberă.

Ceea ce se recuperează, a treia parte a tetradei, este o noţiune complicată. De obicei, ea are mult de-a face cu valorile culturale – ceva din trecutul îndepărtat care este redescoperit într-o formă nouă. Corporatismul, prin sporirea puterii regelui şi a capacităţii sale de a conduce întreprinderi mari la nivel mondial, a recuperat valorile imperiale. Aşa a ajuns Renaşterea să însemne, literalmente, „re-naşterea" sau „recuperarea" valorilor Greciei şi Romei Antice. De data aceasta,

---

* A se vedea cartea mea Life Inc., care urmăreşte apariţia corporaţiilor în Evul Mediu târziu. Cele mai timpurii licenţe acordate comercianţilor spuneau răspicat că dreptul de a investi era o concesie făcută de la comerciant către monarh. Comerciantul nu avea nevoie de bani şi nici de acţionari, dar lua banii investiţi în schimbul exclusivităţii asupra unei pieţe şi protecţiei oferite de armata regelui. (*n. a.*)

însă, în loc de Sfântul Imperiu Roman avem colonialismul. Puterile coloniale au transformat locurile în teritorii și oamenii în resurse umane din care extrăgeau munca. Valorile locale trebuiau să facă loc valorilor corporațiilor înregistrate și vaselor înarmate care îi protejau.

Având puterea de a face legile în teritoriile în care își desfășurau activitatea, corporațiile s-au descurcat de minune. Astfel, de exemplu, atunci când Compania olandeză pentru Indiile de Est a început să recolteze trestie de zahăr, locuitorii insulei furnizau sfoară, ceea ce a devenit o afacere nouă și profitabilă pentru populația autohtonă. Corporația, fidelă programului său, a căutat să elimine această sursă care crea valoare locală. A cerut și a obținut o nouă lege din partea regelui, care interzicea fabricarea de sfoară în Indiile de Est de către oricine altcineva în afara monopolului înregistrat. Din acel moment, oricine dorea să fabrice sfoară trebuia să o facă ca lucrător sau sclav al companiei.[3]

De asemenea, în coloniile americane, fermierilor li s-a interzis să își vândă bumbacul la nivel local. Prin lege, toată recolta lor trebuia să fie vândută Companiei britanice pentru Indiile de Est, cu un preț fix. Aceasta era apoi expediată în Anglia, unde se fabricau articole de îmbrăcăminte de către un alt monopol înregistrat și, apoi, aceastea erau transportate înapoi în America pentru a fi vândute coloniștilor. Acest lucru nu era mai eficient; era pur și simplu mai extractiv. Revoluția americană a fost dusă și împotriva companiei mame, nu numai împotriva țării mame.[4]

În cele din urmă, așa cum sună întrebarea a patra din tetradă, ce se întâmplă când o corporație este împinsă la extrem? În ce se „schimbă"? Probabil ați ghicit deja: într-o persoană. Chiar dacă este posibil ca și corporația și peisajul industrial să fi lucrat împreună pentru a elimina oamenii din ecuația valorii, pentru nimic nu luptă mai consecvent corporațiile decât pentru a obține drepturile și privilegiile oamenilor. Pe aceasta se bazează cazul recent Hobby Lobby judecat de Curtea Supremă, care a decis că statutul de persoană al unei corporații îi dă dreptul să refuze anumite aspecte ale unui plan de sănătate cu care este în dezacord moral.[5] Este, de asemenea, forța motrică din spatele cazului Citizens United, în care s-a acordat corporațiilor dreptul la liberă exprimare rezervat anterior oamenilor – dar nu și restricțiile corespunzătoare cu privire la donațiile de campanie. Și aceste cazuri duc înapoi la cea mai acerbă bătălie dintre toate, câștigată în perioada lui Lincoln, privind însuși „statutul de persoană" corporativă.[6] Obiectivul, fidel celorlalte trei imperative de bază ale corporației, a fost de a da societăților feroviare aceleași drepturi asupra pământului ca și oamenilor din partea locului. În acest

fel, oamenii nu mai puteau să obiecteze în faţa celor de la căi ferate care cereau dreptul de a trece prin oraşele şi proprietăţile lor.

Bineînţeles, corporaţia devine o persoană doar pentru ca beneficiarul său principal – investitorul – să nu aibă nicio parte a corpului său expusă în acest joc. Aici, obiectivul este ca investitorul, iniţial regele, acum acţionarul, să poată să facă bani *cu* banii lui. În loc să lucreze sau să creeze valoare, investitorul oferă capital altcuiva – nu unei fiinţe umane, ci unei corporaţii – să iasă în lume şi să se întoarcă înapoi cu profituri. Beneficiarii fiind în continuare investitori, compania acceptă să răspundă atunci când ceva nu merge bine. Răspunderea investitorilor este limitată la suma pe care au plătit-o pentru acţiuni. Ei pot să îşi păstreze orice dividende pe care deja le-au extras sau profituri din acţiunile pe care deja le-au vândut. (De unde şi noţiunea de SRL, sau societate cu răspundere limitată.)

Funcţia de „mediu" corporativ începe să aibă sens astăzi, dacă o înţelegem ca pe o expresie a acestei programări iniţiale. Acest cod uitat încă motivează comportamentul corporativ, deopotrivă înfuriindu-i pe critici şi frustrând board-urile corporative. Dar corporaţia nu are altă opţiune decât să pună în aplicare cele patru elemente ale tetraedului original: extragerea valorii, strivirea pieţelor locale peer-to-peer, extinderea imperiului şi obţinerea statutului de persoană – toate acestea pentru a creşte grămezile de bani sau capital.

Cele mai de succes şi mai detestate corporaţii din secolul trecut funcţionează în acest fel. Walmart, cel mai la îndemână exemplu, trăieşte prin tetradă. Extrage valoare din comunităţile locale, înlocuind economiile peer-to-peer cu un singur punct de distribuţie a mărfurilor străine. Lucrătorii sunt plătiţi mai puţin decât câştigau la locurile lor de muncă sau în afacerilor lor anterioare şi nu lucrează adesea cu normă întreagă, astfel încât compania să poată externaliza costul îngrijirii sănătăţii şi al altor beneficii, punându-le în seama administraţiei locale. (Rata sărăciei şi cheltuielile sociale sunt mai mari în zonele în care Walmart operează.) Înţeleasă ca un mediu, aceasta amplifică puterea capitalului, extrăgând valoare din muncă şi bani de la consumatori şi realizând acest transfer de la comunităţi la acţionari îndepărtaţi.

Walmart face ca acest comerţ local să fie învechit. Atunci când se mută într-o zonă nouă, subminează preţurile comercianţilor locali – de multe ori fiind în pierdere la vânzarea bunurilor disponibile la nivel local, pur şi simplu pentru a-i scoate din afaceri pe comercianţii mai mici. Chiar şi atunci când nu se practică preţuri de prăduire, poate supravieţui cu adaosuri mai mici neplătindu-i suficient pe lucrătorii săi şi negociind, prin forţa volumului de afaceri, reducerile cu

furnizorii săi. Pe termen lung, magazinul îi costă mai mult pe consumatori: venituri pierdute, şomaj, o bază redusă de impozitare locală şi costuri externalizate, cum ar fi drumurile şi poluarea, decât economisesc ei cu preţuri scăzute.

Walmart recuperează valorile imperiului, unde expansiunea este obiectivul principal. A deschis câte un magazin pe zi numai în Statele Unite.[7] Uneori, compania deschide două magazine, la 15 sau 30 de km distanţă într-o nouă regiune, şi le ţine pe ambele deschise până când comercianţii locali dau faliment şi un nou model de consum este stabilit. Apoi închide magazinul mai puţin frecventat, forţându-i pe consumatori să se ducă la celălalt magazin. În stilul unui război teritorial roman, armatele avansate lasă în urmă numai ceea ce este necesar pentru a păstra regiunea respectivă.

În cele din urmă, în saltul său spre statutul de persoană, Walmart a încercat să realizeze toate acestea cu o faţă umană – literalmente. Compania a adoptat o versiune a acelei simbolice feţe în galben, zâmbitoare din anii 1970 ca personalitate a brandului, pe care compania a poreclit-o Mr. Smiley.[8] Presată aproape până la punctul limită de către activiştii anti-corporativi şi o presă agresivă, compania a angajat de curând firma Lippincott de reajustare a identităţii corporative, pentru a-i umaniza valorile şi obiectivul. Motto-ul Walmart s-a schimbat de la utilitaristul şi nemuritorul „Preţuri mereu scăzute" la mult mai umanistul „Economiseşte bani. Trăieşte mai bine." Citându-l pe Lippincott, „se accentuează faimoasele preţuri mici ale companiei Walmart, în timp ce se schimbă accentul dincolo de preţuri către beneficiile emoţionale legate de faptul că faci cumpărături la Walmart. Economisirea banilor este doar începutul – cu aceste economii, Walmart îi ajută pe clienţi să ducă o viaţă mai bună."[9] Noul logo, un asterisc poreclit „scânteia", are menirea de a evoca sclipirea de ingeniozitate umană care trăieşte în interiorul brandului. Walmart este viu.

La fel ca şi restul expansionismului corporativ, Walmart este o poveste de succes – cel puţin până când strategia sa de creştere îşi atinge limitele. Graţie disponibilităţii unor noi pieţe în China, compania ar putea fi încă în creştere – dar magazinele sale sunt, în cele din urmă, un mecanism economic extractiv şi nu contributiv, preluând valoarea din regiunile pe care le cucereşte. Crearea şi schimbul de bogăţie locală se diminuează oriunde modelul companiei operează cu succes.[10] Trebuie să facă asta. Misiunea companiei este de a extrage valoare din comunităţile locale şi de a o transfera investitorilor săi. Baza sa de clienţi, precum şi populaţia sa de angajaţi devin, în cele din urmă, mai sărace.

Nici compania, şi nici consiliul său director nu au de ales. Trebuie respectate dorinţele acţionarilor săi – ceea ce înseamnă creştere. Principalul concurent al Walmart, Costco, îi plăteşte pe muncitorii săi mai mult, îi angajează cu normă întreagă şi le oferă beneficii mai bune. Acest lucru conduce la o mai mare retenţie a angajaţilor, la mână de lucru mai calificată, servicii mai bune şi câştiguri mai favorabile pe termen lung şi o piaţă mai bine apărată. Cu toate acestea, de ani de zile, Wall Street a pedepsit compania pentru încălcarea programului corporativ tradiţional privind munca şi a plătit mai puţin pentru acţiunile Costco decât pentru Walmart.*[11]

Şi totuşi, la fel ca Walmart, majoritatea marilor corporaţii joacă acest joc al profiturilor în scădere. Se poate extrage valoare dintr-o regiune sau un segment de piaţă până în punctul în care nu mai are cu ce să plătească. Economia extractivă seamănă puţin cu drenarea unui puţ de apă mai repede decât se poate umple la loc. Da, ai parte de toată apa – dar, după un timp, nu o să mai ai de unde să iei altă apă.

Aceasta este situaţia dificilă în care corporaţiile s-au regăsit după o cursă destul de bună de extragere a valorii globale. De fiecare dată când au dat de un obstacol, cum ar fi rezistenţă colonială, au făcut legi noi sau au dus alte războaie. Chiar şi în cazul marilor pierderi corporative, cum ar fi Revoluţia americană, acestea s-au transformat, în cele din urmă, în câştiguri atunci când legile s-au relaxat şi corporatismului i s-a permis să se dezvolte din nou. Secolele de antreprenoriat şi de expansiune au creat impresia că acest lucru ar putea continua la nesfârşit. Întotdeauna existau noi continente pline de bogăţie de cucerit şi noi populaţii de înrobit. Chiar şi astăzi sunt mulţi care cred că trebuie doar să fim destul de răbdători cu această chestie, pentru a descoperi noi teritorii pentru expansiune. Am făcut faţă unor tehnologii distructive, de la motoarele cu abur şi producţia de masă până la automobile şi televiziune. De ce trebuie ca de data asta să fie diferit?

Pentru că, în realitate, limitele expansiunii corporative au început să se dezvăluie în anii 1950. Pe la mijlocul secolului 20, corporaţiilor deja nu le mai

---

* Cu toate acestea, în ultimul timp, abordarea celor de la Costco a avut de câştigat. Este unul dintre puţinele magazine fizice ale căror „vânzări din aceleaşi magazine" au crescut an după an. Asta poate şi pentru că la Costco se percepe o taxă anuală de membru pentru a face cumpărături la magazinele sale, ceea ce reprezintă aproximativ 70 la sută din veniturile sale operaţionale, precum şi o mai mare loialitatate faţă de clienţii-membri. (*n. a.*)

rămăsese niciun loc nou de cucerit, în timp ce populațiile din locuri precum India și Africa începeau să opună rezistență. Chiar și în America, consumatorii s-au simțit copleșiți de opțiunile de cumpărare, plățile ipotecare, precum și de alte capcane ale societății de consum. De aceea, Eisenhower si succesorii săi au apelat la tehnologie. Au sperat că va deveni o nouă frontieră. În esență, ei s-au întrebat: ar putea spațiile virtuale ale tărâmurilor electronice – televizoarele și calculatoarele – să ofere noi zone pentru o creștere corporativă?

Până în prezent, totuși, cifrele ne spun că nu. De la mijlocul anilor 1960, cu explozia de electronice, telefonie și cipuri de calculator, profitul corporativ în comparație cu valoarea netă a fost în scădere. Acest lucru nu înseamnă că aceste corporații au încetat să mai facă bani. Profiturile din multe sectoare încă sunt în creștere. Dar, companiile care par să aibă cel mai mult succes stau pe tot mai mulți bani cash – proprii sau împrumutați –, mai mulți decât oricând altcândva. Corporațiile s-au descurcat foarte bine când a fost vorba să extragă bani din toate colțurile lumii, dar nu au găsit modalități prea bune pentru a-i cheltui sau investi. Numerarul nu face altceva decât să se adune, ca praful într-un sac de aspirator, fiind mai curând un risc decât un capital. Nu asta trebuia să se întâmple, dar a fost un rezultat inevitabil al extinderii neîncetate a corporatismului.

În anul 2009, un studiu inițiat de futurologii în economie de la Deloitte Center for the Edge a numit acest lucru „Marea Schimbare".[12] Ei au anticipat concluzia la care macroeconomiștii ajung acum cu reticență – anume că o economie dominată de marile corporații trebuie să atingă, în cele din urmă, un nivel de stagnare sistemică. Așa cum a descoperit și studiul prezent, cu toate că unele firme de tehnologie digitală, cum ar fi Apple și Amazon, se descurcă bine în noul peisaj de afaceri, „ele reprezintă doar o parte relativ mică a economiei globale", care își pierde din avânt pe termen lung.[13]

Studiul, care a fost actualizat în fiecare an, cercetează, în detaliu, datele financiare, economice și privind productivitatea în douăzeci de mii de firme din Statele Unite, din anul 1965 până în prezent. În 2013, s-a constatat că, în timp ce noile tehnologii oferă companiilor posibilitatea de a face lucrurile mai bine și mai eficient, marea majoritate a fost incapabilă să capteze valoarea acestor noi posibilități. Cu alte cuvinte, în timp ce productivitatea muncii pe cap de locuitor se îmbunătățește în mod constant, performanța de bază a corporațiilor se deteriorează de zeci de ani.

Rețineți că studiul nu evaluează firmele sub raportul randamentului investiției (ROI). Nu este vorba de cât de bine cumpără investitorii acțiunile companiei.

Măsurătorile în care analiştii firmei Deloitte sunt interesaţi privesc ROA – rentabilitatea activelor sau tot ceea ce compania deţine şi datorează, de la numerar şi proprietăţi imobiliare până la datorii şi impozite. Aşa cum John Hagel, unul dintre autorii studiului, a explicat în cartea sa „Shift Happens" (Schimbarea are loc), „Rentabilitatea activelor pentru companiile din SUA a scăzut în mod constant la aproape un sfert din nivelul anului 1965."[14] Acest lucru înseamnă că, în ultimii 50 de ani, randamentul activelor corporative a fost în declin. Corporaţiile pot încă oferi mai multe venituri acţionarilor, dar ele nu fac acest lucru pentru că obţin mai mult profit.

Economiştii de la Deloitte dau vina pe incapacitatea corporaţiilor de a capitaliza câştigul neaşteptat provenit din eficienţa şi productivitatea revărsate asupra lor prin noua tehnologie. În opinia lor, „concluzia este inevitabilă: marile birocraţii ierarhice cu structuri şi practici manageriale moştenite şi mentatităţi pe termen scurt încă nu au găsit o cale de a înflori în această nouă lume."[15]

Dar „lumea nouă" despre care ei vorbesc este veche de mai mult de jumătate de secol şi cuprinde acele salturi succesive tehnologice, de la tranzistori şi stările solide, prin mainframe-uri şi circuite integrate până la laptopuri, smartphone-uri şi cloud computing. Aceasta este lumea în care noi am crescut. Dacă corporaţiile puteau să găsească o cale de a se dezvolta aşa cum au făcut-o cândva, oare nu trebuia să se întâmple asta deja?

Ceea ce vedem noi acum nu este atât eşecul corporaţiilor de a prospera într-un mediu digital cât, mai degrabă, limitele modelului corporatist în acest mediu – şi accelerarea acestui declin cu fiecare nou salt tehnologic. Corporaţiile au reuşit să capteze valoarea care exista şi au convertit-o în numerar static. Pur şi simplu, nu ştiu cum să facă ca aceşti bani să lucreze. În condiţiile unei pieţe libere, întreprinderile mici şi persoanele fizice ar putea prelua de acolo de unde alţii nu pot sau nu vor şi ar crea valoare nouă. Ar putea fi chiar cumpăraţi de marile corporaţii, care ar creşte, atunci, şi mai mult. Dar solul pentru o astfel de activitate economică a sărăcit şi el din cauza activităţii corporative agresive şi a reglementărilor.

Incapabile de a ridica ştacheta printr-o creştere organică, corporaţiile apelează la trucuri manageriale şi financiare pentru a face pe plac acţionarilor. În cele mai multe cazuri, acest lucru înseamnă că o astfel de corporaţie trebuie să se canibalizeze pentru a oferi preţuri pe acţiuni sau dividende mai mari. Consiliile de conducere îi îndeamnă pe directorii lor executivi să mărească profiturile pe termen scurt prin orice mijloace posibile, chiar dacă asta înseamnă reducerea

finanțării laboratoarelor de cercetare și dezvoltare și a personalului care își poate epuiza, în câțiva ani, puterea de a crea valoare.

Acest lucru funcționează alocând, temporar, mai mulți bani pentru partea pozitivă a bilanțului contabil. Numai că se înrăutățește situația ROA și mai mult; companiile sfârșesc prin a fi împovărate cu și mai mult numerar necheltuit și un morman și mai mare de active moarte, neproductive. Incapabile de a impulsiona inovația de la angajații care au rămas, pornesc o goană după achiziții – cumpărând acea creștere pe care ei nu o pot crea. Marile companii farmaceutice depind acum aproape în totalitate de micii întreprinzători pentru noile medicamente.[16] Chiar și companiile digitale care au devenit prea bogate și prea greu de condus, cum ar fi Facebook și Google, inovează acum prin achiziția de idei ale unor nou veniți – pentru care plătesc regește. Google a devenit și ea o companie de tip holding, Alphabet, pentru a demonstra mai bine noul său rol de cumpărător de idei ale altor firme. Practica contabilă standard încurajează acest lucru, deoarece achizițiile sunt tratate ca și cheltuieli de capital, în timp ce adevărata R&D (cercetare și dezvoltare) apare ca o cheltuială în detrimental profitului. Cu toate acestea, o dată ce noua achiziție este absorbită, ea este supusă aceluiași tip de reducere a costurilor de care „s-au bucurat" și părinții. Mult așteptatele „sinergii" nu prea dau roade, motiv pentru care 80 la sută dintre fuziuni și achiziții sfârșesc prin a reduce profitul ambelor părți ale înțelegerii.[17]

Alte companii încearcă să reducă cheltuielile prin externalizarea competențelor de bază. Relocarea unei afaceri dintr-o țară la alta permite societăților să utilizeze forța de muncă așa cum au făcut-o în vremurile de exploatare colonială. Nu e greu să găsești muncitori în țări străine care să lucreze pe mai nimic. Națiunile îndatorate sunt cele mai ușoare ținte. Forțate să ramburseze creditele prin exportul recoltelor și resurselor locale, aceste țări nu mai pot oferi oportunități pentru o agricultură de subzistență cetățenilor lor. Așa că, corporațiile multinaționale străine dețin, în final, monopolurile pentru ocuparea forței de muncă și comerț, foarte similare cu cele din anii 1600. În țările recent industrializate, cum ar fi China și Singapore, foștii țărani au migrat spre orașe pentru a deveni parte a clasei industriale de mijloc – costul redus al salariilor lor pe piața globală fiind aproape în întregime dependent de o monedă devalorizată artificial.

Chiar dacă aceste inechități și manipulări ar putea fi susținute pe termen nelimitat, externalizarea încă nu este o strategie durabilă de creștere. Este o modalitate de a o lua mereu pe scurtătură, până când nu mai rămâne niciuna.

Aproape cu un deceniu în urmă, am primit un telefon de la CEO-ul al ceea ce el a numit „un brand de televizor american", cerându-mi să îl ajut să își facă marketingul mai „transparent". Problema este că nu există televizoare fabricate în Statele Unite ale Americii. Așa cum a recunoscut, producția, designul, marketingul și asamblarea erau realizate „în afară". Așa că, ce ar dezvălui transparența? Compania sa era o cochilie administrativă – câțiva contabili operau documentele privind mai multe activități externalizate. Urmând programul corporativ, costurile erau mai mici pe termen scurt, dar acum nu mai rămăsese nicio companie. Ceea ce aveau acum cu adevărat nevoie să integreze în ADN-ul lor corporativ nu era Facebook-ul, Twitter-ul și nici măcar Big data, ci *competențele* de bază. Ei aveau nevoie să găsească sau să angajeze acea expertiză, acei oameni care puteau inova sau adăuga ceva la produsul sau brand-ul care justifica adaosuri mai ridicate pentru consumatori. Care era valoarea adăugată companiei? Competența lor nu era deloc contestată de noua tehnologie, ci de prejudecata de bază a corporatismului, de a se feri să creeze valoare. În plus, majoritatea directorilor generali nu sunt stimulați să ia în considerare un lucru bine făcut care aduce profit pe termen lung. Ar fi ca și cum ar crea valoare pentru altcineva, sub forma unui loc de muncă sau un produs bun.

Din contră, companiile caută să aducă profituri prin reducerea costurilor lor – indiferent de ce înseamnă pentru o creștere de primă calitate sau profitabilitate pe termen lung. Directorul financiar al unui producător american de echipamente de birou mi-a spus odată cu mândrie că avea de gând să investească peste 100 de milioane de dolari pentru a construi o fabrică în Vietnam. Fabrica însemna o economie estimată în forța de muncă de zeci de milioane de dolari pe an. Am încercat să-i explic că aceste calcule se bazează pe relații geopolitice, prețuri ale mărfurilor și rate de schimb variabile, asupra cărora compania sa nu avea niciun control. Dar el nu vedea decât că, prin scăderea cheltuielilor, prețul acțiunilor sale va crește. Compania era doar considerată prin prisma creșterii acțiunilor, nu-i așa?

Din păcate, dar previzibil, proiectul a fost un eșec abject. Producătorii de echipamente de birou nu sunt la fel de buni la arbitrajul schimburilor globale, așa cum sunt bancherii de investiții care le urmăresc fiecare mișcare. Pentru fiecare companie care crede că poate păcăli capitalismul global prin manevrarea ratelor de schimb și contractelor de mărfuri de tip futures există negustori care cunosc mai bine aceste piețe – și deja obțin rabaturile la valutele și mărfurile implicate (folosind bazine de tranzacționare ascunse, de care producătorii de echipamente

de birou nici măcar nu au auzit). În cazul acelei fabrici, fondurile speculative au neutralizat arbitrajul înainte ca să se fi terminat măcar construcţia fabricii, care a fost închisă doar câţiva ani mai târziu – înainte de a fi fost pe deplin funcţională – şi trecută la pierderi de aproape un miliard de dolari.

De altfel, cele mai inteligente companii din America deja îşi aduc fabricile înapoi acasă. Apple, GM şi chiar Frito Lay laudă producţia internă la fel cum mărcile produse în casă, cum ar fi L-L.Bean şi Ben & Jerry, obişnuiau să o facă. Dincolo de aura pe care o capătă de la o populaţie încercată pe piaţa muncii, li se oferă posibilitatea de a clădi o cultură din interior spre exterior şi de a se concentra asupra competenţelor de bază pentru bilanţurile pe termen lung, în detrimental celor pe termen scurt. Mai presus de toate, motivul pentru a repatria competenţele este acela de a rămâne aproape de produsele şi procesele care reprezintă forţa vie a muncii. Mirosul podelei unei fabrici în timp ce urci spre birou nu îţi aduce aminte doar de unde ai venit, ci şi de ceea ce se află în centrul muncii şi culturii tale. Este ceea ce *faci* pentru a trăi.

Cu toate că este bine pentru branding, pentru cultura companiei şi inovaţia pe termen lung, repatrierea este încă înţeleasă de către acţionari ca o formă de a accepta cârcotelile stângii faţă de politicile protecţioniste. Ceea ce nu înţelege nicio parte este că, indiferent de locul unde îşi desfăşoară activitatea o corporaţie, este *întotdeauna* o entitate străină. Cei care sunt împotriva şomajului argumentează împotriva externalizării forţei de muncă şi a producţiei spre China, dar aceste procese au fost deja externalizate. Corporaţiile au fost programate să nu facă parte din ţesătura comunităţii locale, ci pentru a înlocui aceste legături cu loialitatea faţă de brand-uri îndepărtate, abstracte. Ele au fost clădite pentru a extrage valoarea deopotrivă de la angajaţi şi consumatori. Fără o reinginerie conştientă realizată de către un CEO puternic, ele nu pot aduce prosperitate pe termen lung oamenilor şi locurilor în care îşi desfăşoară activitatea. În cel mai bun caz, vor crea o falsă economie temporară şi o dependenţă totală – nelăsând o infrastructură economică viabilă odată ce s-au închis.

Activitatea corporatistă nu este atât acel ventilator ce aduce un aer nou şi promovează respiraţia locală, ci mai degrabă un aspirator care absoarbe oxigenul pe care îl duce în altă parte. De aceea, această situaţie prezentă a devenit inevitabilă din momentul în care primul monarh a insuflat viaţă sintetică într-o corporaţie înregistrată. Poate că tehnologia este implicată în toate acestea, dar este o greşeală să arătăm spre lucrurile digitale ca fiind, într-un fel sau altul, o cauză. Procesele digitale, aplicate aceloraşi tactici vechi, pur şi simplu exacerbează aceleaşi

probleme vechi. Externalizarea către roboți este doar o altfel de formă de externalizare.

Peisajul digital chiar ajută ca falimentul modelului corporatist să fie tot mai evident. Viteza și scara la care acest lucru are loc ne ajută să recunoaștem că nu suntem într-o recesiune ciclică, pe măsură ce corporațiile încearcă să atenueze impactul perturbator al tehnologiei digitale. Mai degrabă, suntem într-o cădere structurală, pe măsură ce corporatismul – consolidat prin mecanisme industriale digitale – rămâne fără acele locuri din care să poată extrage valoare pentru propria creștere. Programul corporativ și-a atins limitele. Funcția sa este de a crește activitatea companiilor prin transformarea activității economice active în saci statici de capital. Și, în acest sens, a luat un mediu lichid necesar pentru circulația economiei noastre și l-a înghețat în conturi corporative. Agricultorii știu să lase câmpurile nelucrate un timp sau să cultive plante care refac acel sol, astfel încât să se poată restabili și remineraliza. Extracția agresivă nu lasă nimic în urmă.

Dintr-o perspectivă economică tradițională, cum este raportul recent al Standard & Poor,[18] discrepanța dintre veniturile populației și corporațiilor a devenit prea mare. Logica utilizată pentru aceste previziuni este tăioasă. Cercetătorii au structurat sursele de venituri în patru categorii principale: forța de muncă, câștigurile de capital, veniturile din capital, veniturile din afaceri. Într-o economie sănătoasă, există un echilibru între aceste forme de venit, majoritatea oamenilor făcând bani prin venituri din muncă sau din afaceri mici, în timp ce o minoritate bogată face bani din acțiuni, fie dividende, fie câștiguri de capital. În cazul în care corporațiile convertesc prea multe active din economia producătoare și de afaceri în capital pur, atunci întregul sistem se oprește din cauza lipsei de combustibil.

Cifra principală pe care o menționează, coeficientul Gini privind inegalitatea veniturilor, măsoară cât de mult au fost monopolizate veniturile de către acționarii de vârf. Un coeficient Gini de 0 înseamnă că toată lumea are aceeași sumă de bani; un coeficient de 1 înseamnă că toate veniturile sunt luate de către o singură persoană sau corporație. Potrivit lui Beth Ann Bovino, economistul șef de la S & P, odată ce acest coeficient trece peste 0,4 sau 0,45 – unde suntem în momentul scrierii acestei cărți – afectează creșterea tuturor. „Este bine pentru o economie de piață să aibă o inegalitate a veniturilor, dar doar la extreme, poate, altfel, să deterioreze, de fapt, creșterea pe termen lung și să o facă mai puțin sustenabilă."[19] Bovino a arătat că nu este vorba doar de inegalitatea extremă care este de vină, ci și declinul veniturilor din muncă și afaceri în fața creșterii câștigurilor de capital.

Mai simplu spus, este mai greu de a face bani prin muncă sau crearea de valoare atunci când scara se înclină prea mult în favoarea investitorilor și a acționarilor.

Într-un fel, a fost atins obiectivul programului corporativ inițial: cei care creează valoare au fost subsumați în întregime de către cei care investesc în mod pasiv. Dar, după cum Bovino încearcă să ne avertizeze, acționarii companiilor nu pot scoate prea mulți bani din circulație, fără a nu fi distructivi și față de ei înșiși. Cei care au afaceri reale sau, mai rău, care muncesc pentru a-și asigura un trai ajung ca și muzicienii care sunt la capătul cel rău al cozii lungi. Între timp, investitorii pasivi care depind de creșterea economică sfârșesc prin a sta pe sacii de bani și prin a fi în imposibilitatea de a găsi noi investiții productive.

De aceea, S & P reduc previziunile de dezvoltare pentru corporațiile americane, care încă sunt năucite de întreaga situație. Corporațiile s-au considerat atât de abstracte, atât de străine față de orice loc sau piață reală, încât nu au avut nicio idee că distrugeau ecosistemul economic de care ele însele depindeau.

Platforma-monopol

O corporație nu poate, cu adevărat, să se perceapă pe sine sau să își măsoare efectiv contribuția globală în economie, cu atât mai puțin în societate. Întotdeauna, a depins de oameni pentru a-și exercita funcțiile. Indiferent de cât de mult compania s-a asemănat unei persoane, indiferent de cât de multe drepturi de personalitate a câștigat din partea Congresului și instanțelelor de judecată, era, totuși, în întregime abstractă. Avea nevoie de brațele, picioarele, gurile și creierele noastre pentru a funcționa.

Însă, tehnologia digitală s-ar putea, în cele din urmă, să dea corporațiilor autonomia de care au nevoie pentru a lua decizii fără noi, inclusiv organismele de care au nevoie pentru a-și exercita opțiunile în lumea reală. Ceea ce doresc de la noi și pentru noi se hotărăște chiar acum – în majoritatea cazurilor, de către corporațiile care deja funcțiionează fără o intervenție umană pe deplin rațională. În curând, vor fi un program care funcționează pe baza unui program.

Fără îndoială, tehnologia digitală a creat căi noi și extraordinare de dezvoltare. Apple, Google, Facebook, Amazon, Microsoft și multe alte corporații au creat noi oportunități și noi milionari. Dar, ca urmare a practicilor lor monopoliste, extractive, peisajul rămâne, per total, cu mai puține activități și cu un potențial scăzut de creștere. Plăcinta este mai mică sau, în cel mai bun caz, la fel, dar aceste

afaceri digitale au reuşit să înhaţe bucăţi mai mari din ea – ceea ce face viaţa mai dificilă pentru orice altă corporaţie din jur şi chiar şi pentru ele pe termen lung.

În mare parte, acest lucru se datorează faptului că ele încă funcţionează precum corporaţiile industriale din secolul 20 – numai codul corporativ original este acum executat conform unor planuri digitale de afaceri cu totul mai puternice şi mai rapide. Ceea ce fac algoritmii spaţiului de tranzacţionare, face afacerea digitală economiei. Din punctul de vedere pur raţional al programului de calculator, o corporaţie digitală este optimizată pentru a converti numerarul în preţul acţiunii – bani şi valoare în capital pur. Cele mai multe dintre persoanele care fac acest lucru posibil nu au niciun motiv să creadă că este dăunător pentru peisajul de afaceri, cu atât mai puţin pentru fiinţele umane.

În cel mai rău caz, susţine generaţia de astăzi de tehno-prenori, noi suntem angajaţi într-o operaţie de „distrugere creatoare". Acesta este procesul, denumit mai întâi de Marx, dar popularizat de filozoful economic austro-american Joseph Schumpeter,[20] prin care economia realizează un putinei natural. Mai simplu spus, este o descriere a modului în care companiile tinere cu tehnologii sau procese superioare le detronează în mod invariabil pe cele mai vechi. Modurile depăşite de a face lucrurile sunt înlocuite cu altele mai bune. Există durere, deoarece companiile dau faliment şi oamenii îşi pierd locurile de muncă, dar, în cele din urmă, există câştig, deoarece noua piaţă se stabilizează. Automobilele înlocuiesc caii, distrugând o serie de întreprinderi asociate afacerilor cu cai şi căruţe, înlocuindu-le cu magazine auto şi benzinării. Portretistica este înlocuită de fotografie, iar, la rândul ei, Kodak, compania de fotografie dominantă, este învinsă de apariţia camerelor digitale şi a smartphone-urilor. Librăriile independente sunt distruse de supermagazine, cum ar fi Barnes & Noble sau Borders, care, la rândul lor, sunt şi ele distruse de Amazon.

Cu alte cuvinte, această activitate poate fi distructivă pentru companiile sau categoriile care mor, dar, în acest proces, sunt create oportunităţi pentru întreprinderi noi. Sună foarte promiţător la suprafaţă, la fel cum tinerii îi înlocuiesc pe bătrâni sau cum o specie mai dezvoltată o înlocuieşte pe una mai slabă. După cum sugerează Schumpeter, este doar o altă formă de evoluţie.

Această justificare a fost suficientă pentru a-i determina pe cei mai atenţi antreprenori din Silicon Valley să nu se îngrijoreze prea tare cu privire la repercusiunile acţiunilor lor. La urma urmei, corporaţiile digitale vor îndeplini, în mod necesar, codul corporatist mai bine decât predecesorii lor. Aplică logica inginerului pentru orice situaţie sau alegere şi optimizează întotdeauna pentru a

ajunge la rezultatele cele mai bune și mai ușor de apărat. De exemplu, comercianții din secolului trecut au expediat prin poștă cataloage, iar apoi au folosit opiniile clienților pentru a ajusta ofertele din următorul trimestru. O companie digitală va testa prin A/B pagina sa de web, va afișa un anunț sau un catalog online în timp real. Fiecare interacțiune este un test între un font mai mic/mai mare, un preț mai mare/mai mic, un limbaj prietenos/formal și așa mai departe. A mia oară când este redată o pagină, acesta a dezvoltat deja un mecanism de vânzare mult mai bun. Digital înseamnă mai bine.

Absolut fiecare alegere și proces pot deveni mai eficiente, mai receptive la condițiile de piață și mai convingătoare pentru utilizatori. Și de ce companiile nu ar trebui să se optimizeze pentru a obține victoria? Fie că este vorba de cursurile MOOC care înlocuiesc cursurile personale, site-urile web care înlocuiesc magazinele, aplicațiile care înlocuiesc ziarele sau fluxul MP3 care înlocuiește radioul, este vorba doar de distrugere creatoare. Ori mergi cu programul, ori te lași călcat de el.

Aceasta este interpretarea sanguină a distrugerii creatoare, susținută de câștigători, încă de la începutul industrialismului. În cazul în care ești victima nefericită a închiderii unei fabrici, rezidentul unei comunități abandonate sau proprietarul unei mici afaceri falimentate, nu ești altceva decât sacrificiul nefericit, dar necesar făcut în numele inovației în afaceri și competiției de pe piața liberă. Susținătorii pieței libere sărbătoresc distrugerea creatoare la fel cum tinerii ambițioși vin și detronează companiile puternice din cartier. Dar Schumpeter a sugerat, de asemenea, că fiecare nou câștigător acaparează sectorul său într-un mod mult mai complet decât predecesorii săi, în mod potențial, distrugând mai multe întreprinderi și oportunități decât creează – cu siguranță, pe termen scurt. E ca și cum peștii mari îi înghit pe cei mici, până când rămân doar câțiva pești mari. Și, cu suficientă influență, acei pești mari pot schimba regulile, dezavantajându-i mai departe pe cei care ar încerca să îi mănânce.

Luați ca exemplu industria jucăriilor, care s-a dezvoltat în mod foarte consolidat prin anii 1980 și 1990. Primele patru companii globale au fiecare venituri de peste 4 miliarde de dolari[21], după care începe o coadă lungă de firme mult mai mici. În 2007, după ce mii de jucării fabricate în China au fost retrase având vopsea de plumb, cei patru lideri din industrie au lucrat cu agențiile guvernamentale din SUA pentru a elabora noi reglementări – totul în numele protecției copiilor. Totuși, protocoalele de testare pe care le-au dezvoltat costă peste 40.000 de dolari pe produs, ceea ce poate fi îndeplinit doar de marii producătorii.[22] În ciuda

protestelor acestora, producătorii independenți de jucării nici măcar nu au fost invitați la discuții. Artizanii care confecționează jucării manual sau în serii mai mici nu s-au putut conforma în niciun fel procesului de testare și au fost forțați să iasă din afaceri – chiar dacă nu ele erau companiile care își externalizau producția. Sub masca protecției consumatorilor, puternicii zilei creează reglementări pentru a-și consfinți monopolurile.

Distrugerea creativă prinde viteză ori de câte ori apare o nouă și importantă tehnologie capabilă de a stimula activitatea antreprenorială, așa că nu ar trebui să ne surprindă faptul că am văzut atâta învolburare. La fel, nu ar trebui să ne supere, cel puțin nu dacă îl luăm în serios pe Schumpeter și acceptăm că, fără durere, sub forma slujbelor pierdute și distrugerii sociale, nu vom obține câștig sub forma unor noi piețe de capital. Dar antreprenorii care instigă frământările de astăzi par mai conștienți decât predecesorii lor despre cum să creeze monopoluri, rețele de influență și cum să exploateze propriile avantaje tehnologice – chiar și fără un guvern de manipulat. Diferența digitală constă în faptul că reglementarea care favorizează monopolul nu are nevoie să se producă la nivel politic atunci când poate fi integrată în sistemele de operare propriu-zise.

Serviciul Uber, așa cum am văzut, dorește să fie distrugătorul creativ al actualei industrii a taximetriei. El este cel care facturează ca o modalitate de conectare a șoferilor și pasagerilor. Potrivit acestui mod de gândire, este în primul rând un sistem pe bază de platformă și plată, și nu un serviciu de taxiuri sau limuzine. Pasagerii își înregistrează cartea de credit la serviciul Uber, care stabilește prețurile, încasează plata, își trage 20 la sută și plătește șoferul.[23]

Luându-și denumirea de platformă, în loc de dispecer de taxi, Uber a fost capabil de a lucra într-o zonă de reglementare gri, care elimină cheltuielile administrative, în timp ce își umflă veniturile. Spre deosebire de firmele tradiționale de servicii, Uber nu are nicio obligație față de binele public, permițând companiei să pună în aplicare „prețuri speciale" (*surge pricing*), în timpul perioadelor de vârf, așa cum a făcut-o în timpul uraganului Sandy și a altor dezastre – o practică (în care sunt) imposibil de distins prețurile de speculă.[24] Uber, de asemenea, susține că statutul său de simplă platformă reduce semnificativ responsabilitățile șoferilor săi. Această problemă este încă examinată în instanțele de judecată și consiliile municipale, dar, în raport cu serviciile tradiționale, diferența este clară: șoferii Uber își asumă o răspundere personală mai mare decât orice conducător auto care lucrează pentru o companie de taxi legitimă, licențiată. Atunci când un șofer Uber, între două curse, a lovit și omorât o fetiță de șase

ani, Uber nu şi-a asumat nicio responsabilitate. Un serviciu tradiţional trebuie să îşi asume în mod legal răspunderea pentru toţi şoferii care sunt angajaţi, indiferent dacă aceştia transportă în acel moment un pasager sau nu.[25]

Acesta este modul în care Uber poate fi evaluat la peste 18 miliarde de dolari, în timp ce mulţi dintre şoferii săi câştigă un salariu minim pe economie, după acoperirea cheltuielilor. Între timp, drumul companiei spre succes implică distrugerea a zeci sau sute de companii de taximetrie independente de pe pieţele pe care Uber le deserveşte. La suprafaţă, se vede distrugerea creativă a comisiilor centralizate şi a birocraţiei industriei de taximetrie. De fapt, rezultatul înseamnă eliminarea firmelor care operează în mod independent şi înlocuirea lor cu o singură platformă. Foştii proprietari de afaceri devin contractorii neprotejaţi ai Uber.* Stabilirea preţurilor pe piaţă şi concurenţa sunt înlocuite cu stabilirea algoritmică a preţurilor de monopol.

Distrugere creativă? Poate – dar cu un dichis: noile afaceri ale erei digitale nu sunt companii independente, cum erau magazinele sau producătorii, ci, aşa cum spun ei, *platforme* întregi. Acest lucru le face capabile să reconfigureze întregi sectoare aproape peste noapte. Acestea nu sunt doar operatorii – ci chiar mediul care ne înconjoară.

Pentru a deveni un întreg mediu înconjurător, o platformă trebuie să deţină aproape tot monopolul asupra sectorului său. Uber nu poate influenţa nimic dacă este doar una dintre numeroasele aplicaţii care concurează pentru partajarea pasagerilor. De aceea, compania trebuie să se comporte atât de agresiv. Lyft, rivalul companiei Uber, a cercetat peste 5.000 de apeluri anulate către şoferii săi de către angajaţii Uber, se pare, într-un efort de a-i convinge pe acei şoferi să schimbe platformele.[26] Nu este vorba că există doar o mică cotă de piaţă de partajat; în realitate, Uber nu doreşte să rămână o aplicaţie doar pentru taximetrie. Pentru a putea deveni serviciul nostru de livrare, curierul şi aplicaţia implicită pentru toate celelalte funcţii asociate cu transportul, Uber trebuie mai întâi să deţină complet piaţa pentru partajarea călătoriilor. Numai atunci poate exercita acelaşi tip de comandă ca şi monopolurile privilegiate pe codurile cărora aceste corporaţii digitale moderne continuă să opereze.

---

* Când scriu aceste rânduri, procesele împotriva companiei prin care se contestă statutul de contractor independent al şoferilor săi sunt în curs de desfăşurare. Uber se opune ideii că ar fi un angajator sau altceva decât o platformă neutră care permite relaţii de afaceri între indivizi. (*n. a.*)

Fred Wilson, fondatorul firmei Union Square Ventures, își exprimă îngrijorarea pe blogul companiei sale, afirmând că antreprenorii sunt mult mai concentrați să creeze monopoluri și să extragă valoare decât să realizeze potențialul internetului, menit să promoveze crearea de valoare de numeroși jucători. Wilson este încântat de posibilitatea unor noi platforme, care permit noi modalități de schimb, „dar", spune el, „există un alt aspect al internetului care nu este atât de reconfortant. Și acesta este că internetul este o rețea, iar platformele dominante se bucură de efectele acestor rețele care, în timp, duc la monopoluri dominante".[27] Faptul că companiile digitale pot construi monopoluri platformă ridică distrugerea creatoare la un nivel cu totul nou.

Amazon oferă cel mai clar exemplu de valori corporative tradiționale amplificate prin intermediul unei platforme digitale monopoliste. După cum explică *New York Times*, „La început, cei din industria publicațiilor au considerat-o drept o jucărie drăguță (puteai vedea clasamentul exact al vânzărilor unei cărți!) și o contrapondere utilă la Barnes & Noble și Borders, lanțuri de librării dispuse să-și arate valoarea. Acum, lanțul de magazine Borders este mort, Barnes & Noble este slab, iar Amazon deține platforma publicațiilor în era digitală."[28]

Totul a început atât de inocent. Cu Amazon, toată lumea era pe picior de egalitate, astfel încât editorii mici puteau concura mai eficient cu cei importanți. Nu mai trebuia să te lupți cu B&N să țină pe stoc o carte; acest site vindea orice oricui. Consumatorii puteau să-și găsească ceea ce doreau mai ușor, puteau citi recomandările confraților lor și erau siguri că vor obține cel mai bun preț. Autorii și alte persoane cu site-uri web puteau deveni asociații Amazon și puteau face ceva bani recomandând cărți prin intermediul link-urilor. Pe măsură ce compania a crescut, catalogul său a devenit un înlocuitor al Cărților în curs de tipărire – indexul original de titluri din această ramură – iar clasamentul său a devenit noua listă de bestseller-uri. Până în acel moment, se părea că o întreagă industrie a fost larg deschisă și democratizată, datorită puterii perturbatoare a internetului.

Desigur, privind înapoi, vedem acum că Amazon este mai mult un plan de afaceri decât un librar. După cum arată *Forbes*, doar pe jumătate admirativ: „Spre deosebire de alte companii mari, care simbolizează timpurile noastre – Google, Apple, Facebook, Microsoft – Amazon nu a ajuns la putere inventând un produs sau serviciu nou. A venit la putere prin dărâmarea sistematica a unei întregi industrii existente."[29] În toate acțiunile companiei, în fiecare mod în care a folosit ca o pârghie platforma sa monopolistă se vede activarea digitală a celor mai timpurii principii ale corporatismului.

Amazon amplifică puterea autorităţilor centrale. La început a părut că îl capacitează pe editorul independent, dându-le tuturor un loc în spaţiul infinit al raftului său. Dar, în cele din urmă, a devenit centrul universului editorial. Toţi au aceeaşi dimensiune – minusculă – în comparaţie cu platforma pe care comercializează şi interacţionează. Amazon stabileşte preţurile, termenii, tehnologiile, protecţia drepturilor de autor, intimitatea cititorilor... totul.

Neparticiparea nu este o opţiune reală. Editorii şi autorii trebuie să decidă dacă să se supună acestor termeni şi preţuri sau dacă să rămână pe cont propriu. Rezistenţa la oricare dintre solicitările acestei platforme are drept rezultat că Amazon elimină cărţile editorului rebel de pe lista de căutări. Această formă de intimidare agresivă este disponibilă numai unui monopol aproape integral cum este Amazon, a cărui platformă de vânzări se aseamănă, ca nivel, cu Wikipedia în domeniul informaţiilor. Şi totuşi, publicarea de informaţii este disponibilă şi în alte părţi, dar Amazon a devenit un mod implicit – la fel cum este Google pentru căutare.

Omniprezenţa companiei Amazon îi permite acesteia să ceară preţuri mai bune de la editori, care se luptă ei înşişi pentru a supravieţui în noua schemă. Companiei nu-i pasă în mod deosebit de acest lucru, ca şi cum se poate descurca mai bine dacă editorii ar spune pas şi ar distribui cărţile autorilor în mod direct. La fel ca şi Compania olandeză pentru Indiile de Est care îşi fabrica singură sfoara, Amazon vede orice serviciu oferit de un străin ca pe o oportunitate de a absorbi profitul: tipărire, editare, cărţi electronice, cititoare electronice, tablete şi chiar şi smartphone-uri, streaming media şi studiouri de film. A atins chiar ubicuitatea în serviciile cloud pe web – platforma pe care toate celelalte platforme, de la Netflix la Airbnb, se bazează. Îşi valorifică şi protejează poziţia obligând companiile să se conformeze propriilor sale configuraţii software. Odată ce ai intrat, este ca şi cum ţi-ai pune toate muzica pe iTunes; baftă dacă mai vrei să o recuperezi integral.

Amazon face să pară depăşită piaţa peer-to-peer chiar prin centralitatea sa. La început, servicii cum ar fi Amazon Associates şi Fulfillment by Amazon au părut a fi un avantaj pentru activitatea peer-to-peer, oferind oricui posibilitatea de a posta clasamente şi a vinde cărţi noi sau folosite, sau alte mărfuri doritorilor. Prin faptul că a postat ofertele de cărţi uzate în acelaşi loc cu listările de cărţi noi, Amazon a subminat propriile sale vânzări de carte, precum şi cele ale furnizorilor săi originali – autorii şi editorii care sunt acum dependenţi şi lipsiţi de putere. Acest lucru nu contează pentru Amazon, deoarece cărţile sunt vândute intenţionat

în pierdere pentru a obține acest premiu mai mare: dreptul de proprietate asupra pieței în sine.

Oamenii care vând unul altuia pe platforma Amazon nu se regăsesc pe o adevărată piață peer-to-peer. Ei nu sunt conectați în mod direct; sunt conectați la și prin listările de produse de pe un server centralizat. Capacitatea internetului de a face adevărate conexiuni punct-cu-punct nu este consolidată; în schimb, ambele părți pur și simplu interacționează cu un site web căruia nu îi pasă de nimic altceva decât de a extrage un procent din tranzacție și de a deveni singurul loc de întâlnire unde astfel de tranzacții pot avea loc.

Amazon recuperează spiritul imperial, colonizând nu doar verticalele din propria sa categorie, ci și orizontalele din ale celorlalți. A stabilit mai întâi un monopol platformă pentru cărți, vânzând cărți *în pierdere*, în maniera în care Walmart a folosit marile sale depozite de capital pentru a submina magazinele locale. Un simplu bonus de loialitate, cum ar fi livrarea gratuită, a luat forma unui Amazon Prime mereu în expansiune, tot mai aderent. Apoi, Amazon a folosit pârghia oferită de monopolul asupra cărților și transportului gratuit pentru a dezvolta monopoluri pe alte verticale, începând cu electrocasnice (falimentând Circuit City și Best Buy) și, apoi, orice altă verigă din lanțul de producție fizică și virtuală, de la pantofi și produse alimentare până la muzică și videoclipuri.

În cele din urmă, Amazon face saltul spre statutul de persoană prin inversarea relației tradiționale dintre oameni și mașini. Motoarele de recomandare brevetate de Amazon încearcă să direcționeze procesul nostru de selecție umană. Amazon Mechanical Turks a dat computerelor capacitatea de a împărți sarcinile repetitive unor legiuni de drone umane. Computerele sunt cele care gândeau și alegeau; oamenii doar arătau și făceau click, așa cum erau instruiți să o facă.

Nici Amazon, nici fondatorul lui, Jeff Bezos, nu ating aici niște limite de jos neatinse până acum. Compania funcționează pur și simplu, fiind loială programului de bază al corporatismului, exprimat prin noi mijloace digitale. Oricum, în mod surprinzător, când scriu aceste rânduri, Amazon merge în pierdere. Prețul său social este singurul lucru care crește, susținând în prezent un plafon de piață de peste 150 de miliarde de dolari.[30] Dar, într-un sens mai profund, acest lucru înseamnă că programul corporativ funcționează perfect: toată valoarea este acumulată în acțiuniile investitorilor, care sunt încă în creștere.

Amazon nu este, de fapt, un nou tip de companie, ci unul foarte vechi. Își impune platformele digitale la fel cum puterile coloniale își impuneau cândva rutele lor exclusive de transport maritim spre Lumea Nouă. (Ambele au chiar și

piraţi de care să se ferească!) De aceea, niciuna nu se preocupă să aducă mai multă valoare oamenilor săi – Doamne fereşte! – sau să ajute oamenii să creeze şi să schimbe valoare pe cont propriu. Digitalizarea companiei deschide pur şi simplu perspective tot mai eficiente şi mai convingătoare pentru a extrage ce a mai rămas din valoarea pe care oamenii şi locurile o pot oferi.

De aceea, nu ar trebui să fim surprinşi de faptul că majoritatea acestor paşi spre inteligenţa artificială au mai mult de-a face cu puterea computerizată decât cu potenţialul uman. Proiecte precum Watson al companiei IBM sau Machine Learning lab al companiei Google nu optimizează inteligenţa umană cât crearea unor sisteme care să gândească pentru ele însele. Cu fiecare click dat pe tastatură şi cu mouse-ul, algoritmii acestora află mai multe despre noi, în timp ce şi ei devin, simultan, mai complecşi decât putem noi – sau oricine altcineva – să înţelegem. Acestea devin mai inteligente în timp ce noi oamenii devenim relativ, sau poate absolut, mai tembeli.

Maşinile noastre învaţă, pas cu pas, cum să ne manipuleze. Este un domeniu numit acum captologie: studiază modul în care computerele şi interfeţele pot influenţa comportamentul uman. La Stanford, unde acesta este predat în cadrul Departamentului de Informatică, captologia este considerată o modalitate de a ajuta oamenii să aibă o viaţă mai fericită şi mai sănătoasă. Exemplele de captologie la locul de muncă pe site-ul web includ recompensarea oamenilor cu grafice şi sunete plăcute atunci când folosesc cardurile online sau când ajung la o greutate ţintă măsurată pe o scară digitală. Dar piaţa reală a tehnologiilor care gândesc este aceea a corporaţiilor care caută mereu modalităţi tot mai puternice pentru a constrânge oamenii să acţioneze.

Imaginaţi-vă o lume în care achiziţiile online sunt încărcate de fotografii, culori şi mesaje asamblate pe bază de algoritmi şi reglate fin pentru profilele noastre individuale. Sau aplicaţii care scot sunete triste sau afişează feţe încruntate atunci când decizi să le închizi. Ei bine, toate acestea sunt deja aici. Pe măsură ce maşinile noastre devin mai inteligente, ele vor deveni actori mai buni, jucându-se cu sentimentele noastre în toate felurile posibile. Acest lucru nu se datorează faptului că sunt vii sau că au sentimente, ci pentru că au reuşit să aplice programele lor corporative originale.

Mulţi scientologi în computere şi filozofi în tehnologie aşteaptă cu nerăbdare ziua în care calculatoarele noastre vor depăşi inteligenţa umană – ceea ce ei numesc „singularitate". Ei speră că, simultan, aceste computer vor atinge o formă de conştiinţă şi vor duce proiectul uman în viitor, chiar şi după ce noi nu vom mai

exista. Cu siguranţă, asta ar însemna transformarea finală a corporaţiilor în persoane. Bineînţeles, câteva hotărâri favorabile ale Curţii Supreme au fost de ajutor, dar cel mai bun factor al evoluţiei corporative către acest tip de personalitate este recent descoperita capacitate digitală a corporaţiilor de a gândi pentru ele însele. Pe măsură ce programul corporatist se integrează pe deplin în tehnologia digitală, nu este de mirare că cele mai mari conglomerate corporatiste văd inteligenţa artificială ca fiind prioritatea zero.

Deşi computerele s-ar putea să nu fie niciodată conştiente, vor fi cu siguranţă inteligente, iar capacitatea lor rapidă de iteraţie se va dovedi o provocare pentru fiinţele umane din ambele părţi ale ecuaţiei corporative. În acel moment, cine va rămâne să exercite o intervenţie umană în afaceri? Oamenii care conduc corporaţiile nu vor mai putea susţine în mod credibil că răspund pur şi simplu cererilor consumatorilor, dat fiind că cererea de consum va fi determinată în mare măsură de maşini inteligente. Iar aceste maşini pur şi simpu vor rula programul corporativ original şi necontestat cât pot de bine, aplicând un tipar din secolul 13 pentru a converti valoarea în capital, înlocuind factorul uman cu agenda corporativă şi uzurpând creşterea organică de către creatori în favoarea extracţiei monopolizate de către jucători înregistraţi.

Cel mai important lucru, o vor face mai repede şi mai bine cu fiecare zi, învăţând şi optimizându-se cu fiecare acţiune. Programele prin care ne desfăşurăm activitatea de zi cu zi, de la cumpărături online la platformele de angajare, toate sunt optimizate pentru a accelera. Acesta este motivul pentru care aceste planuri de afaceri ies de sub control, spre extremele la care suntem martori acum. Am luat un program care obişnuia să solicite actori umani pentru operare şi l-am pus pe o platformă digitală.

În mod ironic, dar irefutabil, *acest lucru nu este bun pentru afaceri*. Pe măsură ce tot mai multă valoare este aspirată din economie şi îngheţată în depozite corporative, profiturile companiilor din active se erodează chiar şi mai mult. Pe măsură ce algoritmii corporativi se luptă unul cu celălalt pentru platformele-monopol, extragerea de valoare şi oportunităţile din economia reală se agravează. O aplicaţie înghite o industrie şi nu are ce arăta din ea decât acţiuni de capital fără niciun câştig. Într-un peisaj digital în care rulează doar codul corporativ, corporaţiile însele ajung în aceeaşi situaţie ca şi muzicienii sau toţi ceilalţi; vreo doi câştigători iau totul, în timp ce toţi ceilalţi nu primesc nimic. Pentru a înrăutăţi şi mai mult lucrurile, reamintiţi-vă, într-un mediu corporativ de succes, activitatea economică totală *descreşte* pe măsură ce banii sunt aspiraţi în valoarea acţiunilor.

Este ca şi cum lumea de afaceri se transformă într-un joc video. Ne putem doar întreba cine va fi eventualul câştigător al jocului creşterii, în timp ce cifra Gini se strecoară în sus spre 1. Sergey Brin, Mark Zuckerberg, Jeff Bezos...? Aceştia joacă într-o competiţie în care câştigătorul ia totul. Google încearcă să folosească forţa platformei sale monopoliste pentru a deveni o platformă de cumpărături, Facebook încearcă, prin monopolul său, să influenţeze social media pentru a deveni un serviciu de publicitate, iar Amazon foloseşte forţa magazinul său pentru a deveni un serviciu cloud.

În cadrul programului corporativ, există loc doar pentru unul.

Înregistrarea corporaţiei

Directorii generali ai companiilor – CEO – au început să recunoască faptul că veniturile industrialismului digital sunt în scădere. Unii se luptă pentru a extrage valoarea rămasă înainte de prăbuşirea inevitabilă. Alţii, însă, au ajuns să realizeze că aceste companii din peisajul digital nu trebuie să abordeze pieţele lor cu gândul de a pârjoli totul în jur sau cu prejudecăţile corporatismului tradiţional funcţionând drept cod de bază. Acestea nu trebuie să crească pentru a rămâne în viaţă sau nu trebuie să realizeze monopoluri absolute pentru a atinge scopurile propuse. Companiile digitale, în special, au capacitatea de a-şi reconsidera unele dintre aceste ipoteze şi de a pune rapid în mişcare noi abordări.

De exemplu, ca o alternativă la investiţia în monopolurile platformă favorizate de cei mai mulţi investitori de astăzi, Fred Wilson a investit în Sidecar, rivalul Uber, care, susţine el, „a construit o adevărată piaţă deschisă pentru partajarea curselor."[31] Sidecar nu oferă confortul extrem de tip Uber şi nu este orientat cu adevărat spre o eficienţă crescută a călătoriilor de afaceri. Este mai mult o aplicatie de partajare a curselor peer-to-peer, prin care, de obicei, pasagerii rezervă cursele în avans. Aplicaţia le permite pasagerilor să ia legătura cu şoferii şi, apoi, dispare din calea acestora, accentuând aceste conexiuni de la om la om în faţa primatului propriei platforme. Spre deosebire de modul centralizat de stabilire a preţurilor şi de presiune oportunistă folosit de Uber,[32] Sidecar solicită conducătorilor auto să stabilească preţul prin negociere cu şoferii în cadrul aplicaţiei. Sidecar facilitează o piaţă liberă şi descentralizată.

Aplicaţia a fost configurată pentru a transcende înclinaţiile tradiţionale ale corporaţiilor împotriva conexiunilor umane din lumea reală. Este mai mult un

program social de partajare a curselor și nu un serviciu de taximetrie nereglementat din zona cenușie, așa că nu concurează frontal cu șoferii atestați cu normă întreagă. Uber câștigă cu siguranță într-o lume mereu activă, unde mobilitatea este cheia succesului. Sidecar câștigă într-o lume ceva mai lentă, unde pasagerii își planifică timpul dinainte, permițându-și luxul de a fi atenți cu prețul, șoferul și facilitățile oferite. Gândiți-vă la drumul săptămânal pe care bunica îl făcea la coafor sau la magazinul alimentar. Ar putea găsi chiar un șofer pe placul ei pe care să-l folosească în mod regulat. Țesătura de conexiuni locale începe să se afirme. La rândul lor, șoferii part-time se vor baza mai puțin pe platformă pentru a-și asigura veniturile și, prin urmare, este mai puțin probabil să accepte o sumă mică pentru serviciile lor.

Într-un anumit fel, aceste aplicații sunt fiecare configurate conform viziunilor lor despre lume. În cazul Uber, este o lume condusă de corporații, unde viteza și comoditatea dau la o parte socializarea și planificarea. Exploatează monopolul platformă pentru a extrage valoare de la utilizatorii săi, în timp ce Sidecar încearcă să ajute utilizatorii să creeze și să schimbe valoarea într-un mod nou. Comentariile și alte aspect legate de serviciul Uber au o valoare mai mare pentru noi într-un peisaj anonim, unde depindem de aceste informații pentru a emite judecăți despre alții. Sidecar depinde mai mult de faptul că utilizatorii săi își descoperă șoferi preferați, se angajează în repetarea comenzilor și stabilesc orare regulate.

În cel mai rău caz, aplicațiile construite în mod conștient pentru a promova potențialul conjunctiv al internetului i-ar putea debusola pe perturbatori. Așa cum explică Wilson, „Credem că este mai probabil ca [o] adevarată piață între egali să facă serviciul Uber să fie mai onest, decât flotila moștenită de limuzine si taxiuri, care se luptă chiar acum pentru supraviețuire cu Uber."[33] Pentru moment, aceste alternative de tip peer-to-peer sunt limitate la scenariile locale, cum ar fi găsirea unui transport până la slujbă sau a unei baby-sitter pentru copii. Acestea sunt locuri în care elementele regionale și umane încă oferă un avantaj competitiv.

Cu toate acestea, în acest joc al capitalului de risc, Uber câștigă în mod clar. Sidecar a acumulat aproximativ 20 de milioane de dolari, în timp ce Uber are o valoare de aproape 20 de miliarde de dolari. Soluțiile mai mari, centralizate, oferite de corporații care au strategii tradiționale, extractive și monopoliste sunt mai atractive pentru investitori, care, la rândul lor, pariază pe acele rezultate în care câștigătorul ia totul.

Companiile, însă, care pot deveni profitabile pe baza veniturilor din lumea reală și, apoi, plătesc acele dividende angajaților și celorlalți acționari pot fi chiar

într-o poziţie mult mai uşor de apărat, pentru că progresează. Pentru aceştia, dezvoltarea nu este o cerinţă, ci un efect secundar fericit al bunelor afaceri pe care le fac. Devenind mai mare, i-ar putea face pe proprietarii afacerilor ceva mai bogaţi, dar, în majoritatea cazurilor, asta înseamnă că mai mulţi oameni vor fi în măsură să participe la crearea de valoare. Câştigurile nu se acumulează în acţiuni, ci sunt distribuite în salarii, dividende şi servicii.

Următorul val de afaceri digitale poate arăta mai mult ca Sidecar decât ca Uber. Având în vedere limitele pieţei de a oferi mai mult capital pentru clasa investitorilor, s-ar putea *să trebuiască* să arate aşa. În loc de a lupta pentru platforma-monopol care este oglinda monopolurilor înregistrate ale celor mai timpurii corporaţii, aceste companii digitale mai distributive privesc spre arhitectura peer-to-peer a reţelelor digitale pentru inspiraţie. Ele obţin în final modele mai puţin dependente de constituirea şi impunerea de monopoluri şi mai puţin grevate de imperativul creşterii. În aproape fiecare sector, de la sănătate până la îmbrăcăminte şi imprimare 3D, alternativele distributive contestă platformele-monopol.

Luaţi ca exemplu educaţia. Cea mai importantă platformă digitală pentru managementul clasei este denumită Blackboard. Cu peste 17.000 de şcoli sub contract, este pe cale de a deveni platforma-monopol a acestui sector şi deja valorează câteva miliarde de dolari în capital privat.[34]

Sistemul Blackboard rulează ca un server mare, centralizat, care controlează cine are acces şi la ce are acces. Este un magazin cu o oprire pentru tot ce este asociat cu predarea şi învăţarea, de la e-mailuri de grup şi teme video până la notare. Totul se întâmplă prin intermediul platformei, ceea ce conferă Blackboard capacitatea de a prelua controlul asupra tot mai multor activităţi şcolare, pe măsură ce este utilizat. De exemplu, este uşor să trimiţi un e-mail unui student sau unei întregi clase prin Blackboard, dar imposibil de a găsi adresa de e-mail a unui student pentru a putea comunica prin orice alte mijloace. Cu cât Blackboard subsumează mai mult învăţământ şi administraţie, cu atât devin cu toţii mai dependenţi de el, cu atât decizia de a-l folosi devine mai reversibilă şi compania poate mai uşor să influenţeze şi să controleze modalităţile de a le oferi clienţilor produse sau servicii suplimentare şi mai scumpe. Menţionaţi numele Blackboard unui educator şi va porni instantaneu o tiradă în legătură cu capcanele platformelor centralizate. În adevăratul spirit al unei platforme monopol, compania a încercat să breveteze întregul concept de conectare a instrumentelor bazate pe web pentru a crea un sistem interconectat de management al cursurilor la nivelul unei

universităţi[35] şi a dat în judecată pe singura companie concurentă, pentru nerespectarea legii.

În contrast evident cu colonizarea Blackboard, de tipul „câştigătorul ia totul" din spaţiul educaţional, un startup finanţat de Fundaţia Knight, denumit Known[36], încearcă să îndeplinească aceleaşi funcţii ale clasei fără nicio centralizare. Se modelează el însuşi după ce a devenit cunoscut ca „web deschis" – o serie de protocoale prin care oamenii, site-urile web şi aplicaţiile pot comunica direct. Cu mult înainte de Facebook, de exemplu, oamenii şi-au administrat propriile site-uri pe servere separate. Facebook aduce toate aceste pagini web împreună într-un singur loc, iar utilizatorii trebuie să renunţe la autoritatea asupra informaţiilor lor, proprietatea asupra datelor lor şi chiar şi la capacitatea de a ajunge la toată lumea, în propria lor reţea de prieteni (cu excepţia cazului în care plătesc o primă pentru a face acest lucru). Susţinătorii webului deschis caută să creeze servicii şi aplicaţii care să restabilească calitatea peer-to-peer a site-urilor web individuale. Îşi creează propriile platforme pe cât de „subţiri" posibil, astfel încât utilizatorii să poată păstra propriile date şi să-şi poată alimenta postările reciproc. Gândiţi-vă la acest lucru ca la un grupaj de veşti sau un e-mail, decât ca la un Facebook sau un site de ziar. Atunci când nu există niciun bazin central, există un impuls mai scăzut pentru platforma-monopol sau pentru a crea acea dependenţă absolută faţă de o singură entitate.

Proiectul Known este, de fapt, un set de componente cu surse deschise prin care profesorii şi studenţii se pot abona şi publica pe paginile web ale celorlalţi. Cadrele didactice pot crea pagini pentru clasele lor şi, apoi, pot oferi acces studenţilor înscrişi. Aceşti studenţi se abonează la paginile web în clasele în care sunt înscrişi şi primesc feed-uri corespunzătoare pe propriile lor pagini web. Known oferă spaţiu pe server pentru cei care doresc sau au nevoie de el, dar asta nu e în niciun fel obligatoriu. Produsul real aici nu este o platformă, ci un set de protocoale prin care toate aceste mici şi independente pagini web pot alimenta cu informaţii – teme, referate şi aşa mai departe – pe fiecare. Jane scrie un referat, îl publică pe pagina ei privată şi, apoi, o „sindicalizează" către profesorul ei sau întreaga clasă, în funcţie de ceea ce vrea. Astfel, ceilalţi pot vedea, apoi, referatul pe propriile lor pagini web.

Deşi Known poate încasa o taxă pentru spaţiul pe server sau pentru o versiune complet acceptată a instrumentelor sale, întregul său sistem este o sursă deschisă, care rulează pe interfeţele pentru programare de aplicaţii deschise, sau API-uri, care permit oricui să includă aplicaţiile în propriile lor sisteme. Compania face

bani pe baza taxelor plătite pentru ceea ce oferă utilizatorilor săi și nu prin vânzarea de acțiuni către speculanți. Fiind, totuși, echivalentul unei companii de servicii, Known va face un profit proporțional cu numărul de oameni pe care îi deservește, dar niciodată nu va fi în măsură să justifice evaluările făcute în cazul unei platforme închise, cum este Blackboard. Pe de altă parte, atâta timp cât companiile ca Known nu vor accepta prea mult capital de risc, acestea nu vor trebui să justifice aceste tipuri de evaluări.

O companie scalabilă cu adevărat de succes în economia digitală nu poate fi aceea care poate crește la infinit, ci aceea care poate prospera pe orice scară, mică sau mare. Cine învață să redimensioneze, în jos sau în sus, s-ar putea să dețină cheia longevității într-un moment ca acesta, când se pare că planul de joc corporativ original de creștere perpetuă și-a atins limitele. Este mult mai ușor pentru o nouă companie digitală să pornească de la zero decât este pentru o mare corporație să pivoteze după o sută de ani de creștere cu obstinație.

Este timpul pentru compania Fortune 500 să acționeze ca o trestie de apă în loc de un stejar puternic. Dar cum?

Întreprinderea cu sediu stabil

Asta e întrebarea pe care am primit-o de la directorii de companii în ultimii zece ani sau cam așa ceva, și este principalul motiv pentru care am ales inițial să scriu această carte: aceștia sunt gata să asculte. Nu mă sună să mă întrebe: „Ce trebuie să fac dacă nu mai pot să-mi dezvolt compania?". De obicei, întrebarea vine după ce am susținut un discurs despre economia digitală și posibilitățile unei abordări mai sustenabile a acestei întreprinderi și când unul dintre ei îmi spune să iau masa de prânz cu el sau se oferă să mă ducă cu mașina la hotel.

Vorbim despre tehnologie, natură și viitor, dar invariabil – în timp ce ne luăm la revedere –, apar adevăratele întrebări. *Cum pot să fac trecerea de la o corporație înființată după război, obsedată de creștere, la ceea ce am ajuns acum, de fapt? Și cum să le dau această veste acționarilor mei?*

Se simt mereu ușurați să afle că scăderea constantă a profitului în detrimentul valorii nete, pe care și ei au resimțit-o, nu este problema lor secretă, ci un simptom pe scară largă al acestei perioade din istoria economică și tehnologică. Singura întrebare persistentă ar fi dacă este pur și simplu un ciclu care se repetă sau o provocare unică și fără precedent pentru sistemul nostru economic operațional.

Cu toate că ar fi ultimele care să vadă lucrurile în acest fel, chiar şi corporaţiile s-ar simţi mai bine dacă lucrurile s-ar întâmpla cu adevărat în mod diferit de această dată.

Potrivit economistului politic Carlota Perez, care a efectuat cea mai cuprinzătoare analiză a modului în care toate economiile răspund la revoluţiile tehnologice,[37] noi am mai trecut prin aceasta şi înainte. Până în prezent, în fiecare caz al unei revoluţii tehnologice majore – fie că a fost vorba de motorul cu aburi, energia electrică, automobilul sau televizorul – am trecut prin aceleaşi cinci faze.

În prima fază, *maturitatea*, companiile puternice din timpul revoluţiei tehnologice anterioare plantează seminţele unei noi paradigme. Companiile electrice au investit în primele companii de radio şi de televiziune; Xerox, o companie de echipamente de birou, a investit în cercetare pentru primele interfeţe de calculator personal; Kodak a dezvoltat primele camere digitale. Companiile folosesc capitalul lor pentru a investi în tehnologii şi industrii care, în cele din urmă, le vor înlocui. Faza următoare, numită *erupţie*, este saltul tehnologic în sine, care perturbă tehnologiile anterioare şi industria care s-a clădit în jurul lor. Automobilul perturbă comerţul cu cai, televizorul perturbă radioul, internetul perturbă televizorul şi aşa mai departe. Următoarea fază este *frenezia*, atunci când vom vedea formarea de bule speculative, creşterea şomajului şi începutul frământărilor. Este probabil faza în care ne aflăm astăzi, cu evaluarea absurdă a fiecărei noi platforme monopoliste, precum şi cu şomajul şi frământările pe care cei care au succes le generează: taximetriştii protestează împotriva serviciului Uber, hotelierii se plâng de Airbnb, iar locuitorii din San Francisco aruncă cu pietre în autobuzele Google din cauza preţurilor umflate la chirii.

Apoi, apare bula bursei de valori. Perez consideră că acesta este *punctul de cotitură*, când discrepanţa dintre câştigători şi perdanţi, sub aspectul bogăţiei, ajunge la o extremă, tulburările civile ating un vârf şi guvernul este forţat să acţioneze prin reglementări. De exemplu, fazele de erupţie şi frenezie ale epocii automobilelor şi aparatelor casnice produse în masă au dus la tulburenţii ani '20 şi, în cele din urmă, la criza din 1929. Aşa că guvernul şi chiar şi industria, împotriva voinţei ei, au susţinut Noua Orientare şi statul social. Abia atunci a urmat o perioadă mai stabilă şi mai reglementată – o epocă de aur – când clasa de mijloc a beneficiat, de fapt, de tehnologiile industriale. Această perioadă, pe care Perez o numeşte *sinergie*, deschide calea unei game largi de industrii, care susţin revoluţia tehnologică originală, dar într-un mod care să ofere acces cât mai multor oameni. Potrivit exemplelor lui Perez, mersul cu maşina la şcoală a sprijinit adoptarea pe scară largă

a automobilelor, în timp ce noile industrii de import-export au demonstrat cât de beneficе sunt canalele de legătură. Pe măsură ce astfel de industrii cresc şi se maturizează, ele formează baza pentru următoarea rundă de inovaţie tehnologică.

Cu toate acestea, în lipsa unei intervenţii guvernamentale şi a unor reglementări, iniţial, dureroase, aceste revoluţii nu ar fi depăşit punctul de cotitură spre o epocă de aur. Visul american impulsionat de industrie – de a avea un automobil şi o casă în suburbii – a fost făcut posibil de statul social. Legea pentru veteranii de război (GI Bill) a prevăzut nivelul ratelor pentru case şi asigurarea de şomaj, ceea ce le-a permis angajaţilor să poată plăti ipotecile la case şi ratele la maşini, chiar şi atunci când îşi căutau de lucru. În lipsa unor astfel de aranjamente privind asistenţa socială, maşinile ar fi revenit firmei de automobile şi casele ar fi fost confiscate ori de câte ori o fabrică îşi întrerupea producţia şi disponibiliza lucrătorii. Acest lucru ar fi paralizat industria de automobile şi construirea de locuinţe, care, pe atunci, formau, încă, o coloană vertebrală a economiei industriale americane.

Dar, am văzut deja o disparitate extremă a bogăţiei, precum şi două crize pe piaţa de valori – criza dot-com, din 2000 şi criza finanţelor digitale, din 2007 – şi niciun semn al unei mişcări populiste de amploare pentru mai multe reglementări sau pentru un stat social. O revoltă populară pentru o intervenţie guvernamentală pare puţin probabilă atunci când populiştii de azi, cum este mişcarea conservatoare Tea Party, consideră guvernul ca fiind cauza inechităţilor de care suferă şi nu cel care o poate corecta. Chiar şi o piaţă, controlată de guvern, a planurilor corporative de asigurare de sănătate este văzută de mulţi ca o formă de socialism, care omoară capitalismul. Între timp, populiştii progresivi (cum ar fi membrii mişcării Ocupaţi Wall Street) au început prin a cere reforma administraţiei şi au ajuns să se îngijească, pur şi simplu, singuri de problemele lor, printr-un efort susţinut de ajutor reciproc şi programe de răscumpărare a datoriilor. Mă tem că lucrurile ar trebui să devină şi mai rele, pentru ca populiştii de azi, de ambele părţi ale spectrului politic, să ceară o corecţie sub forma unei intervenţii guvernamentale. Şi, atunci, am avea nevoie de un Congres cu mult mai funcţional, pentru a pune în aplicare o reformă autentică.

În plus, chiar dacă am trecut de faza freneziei, nu există nicio mare oportunitate pentru o „sinergie" a unor noi afaceri auxiliare care să ne aştepte de cealaltă parte a crizei. Companiile tinere ale revoluţiei tehnologice de astăzi nu necesită atât de mulţi angajaţi sau industrii de sprijin precum cele din trecut. De aceea, situaţia noastră nu este atât de mult un caz de distrugere creatoare, cât unul de distrugere *distructivă*. Întreprinderile reale şi interacţiunile profitabile sunt distruse, iar în

locul lor vine o corporație care nici măcar nu are un profit operațional. Toți banii – și toată valoarea – sunt în acțiuni, iar noua companie este responsabilă pentru că generează mai puțină activitate economică totală decât înainte de apariția sa. Acesta nu este un lucru cu totul rău – mai ales dacă nu vedem activitatea economică ca un obiectiv – dar este un lucru din ce în ce mai *adevărat*.

Sau, gândiți-vă în acest fel: O industrie muzicală care, cândva, i-a sprijinit pe toți, de la muzicieni și compozitori până la ingineri de sunet, producători de discuri, distribuitori, ilustratori și proprietari de magazin, este perturbată de MP3-uri și câteva aplicații care permit oamenilor să le asculte. Iar aceste aplicații, de fapt, nu aduc bani. Cel mai adesea, ele sunt propuneri care merg în pierdere pentru toată lumea, cu excepția investitorilor originali, care deja au pus în mișcare strategiile de ieșire. Amazon înlocuiește mii de magazine fizice, precum și toate industriile care le-au sprijinit – de la decoratorii de ferestre la producătorii de rafturi și restaurantele în care clienții își luau prânzul. Airbnb distruge mult mai multe locuri de muncă, venituri și planuri de asigurări de sănătate decât creează.

În loc să regândim inovațiile erei industriale, le-am prelungit în „a 2-a eră a mașinii", gândită de economiștii de la MIT. În loc să transcendăm valorile antiumane ale industrialismului, noi le-am digitizat.

	ARTIZANAL 1000-1300	**INDUSTRIAL 1300-1990**	**INDUSTRIALISM DIGITAL 1990-2015**
Direcție	•	↗	⤴
Scop	Subzistență	Creștere	Creștere exponențială
Companie	Afacere de familie	Monopol/ Corporație înregistrată	Platformă monopol (Amazon, Uber)
Valută	Bani pe piață (comerț de sprijin)	Monedă centrală (bănci de sprijin)	Instrumente derivative (datorie complementară)
Investiție	Investiții directe	Piețe bursiere	Algoritmi
Producție	Produse lucrate manual (manuscris)	Produse în masă (carte tipărită)	Replicabile (fișier)
Marketing	Față umană	Pictogramă de brand	Date mari (predicție)
Comunicații	Contact personal	Mass-media	Aplicații
Țară și resurse	Proprietăți parohiale	Colonizare	Privatizare
Salarizare	Plătit pentru valoare (meșteșugar)	Plătit pentru timp (angajat)	Neplătit/ prost plătit (Contractant independent)
Scară	Local	Național	Global
Optimizat pentru	Creare de valoare	Extragere de valoare	Distrugere de valoare

Unele dintre aceste exemple vor fi elucidate în capitolele următoare, dar ceea ce trebuie să fie deja clar este faptul că inovațiile financiare și de marketing pe care le asociem cu epoca digitală sunt mai puțin perturbări decât extinderi ale practicilor comerciale stabilite – noi modalități de exercitare a aceluiași corporatism vechi. Monopolul înregistrat al erei industriale se regăsește în monopolurile platformă ca Uber și Amazon și așa mai departe. Chiar și consecințele nedorite, cum ar fi debandada produsă de algoritmi pe bursele de valori sau de unele companii cu tehnologii noi pe piețele existente, își găsesc originile în aceste valori incorporate în sistemul nostru de operare industrial.

Din fericire, unele companii sunt în căutarea unei alte căi de ieșire. Fiecare șef care mă întreabă cum să depășească acest imperativ de creștere este, de fapt, o altă persoană într-o poziție de putere, dispusă să vadă ceea ce se întâmplă în jur și să încerce ceva nou. Directorii generali sunt cei mai probabili candidați, la fel ca oricine altcineva, să furnizeze aici o intervenție umană. La urma urmei, directorii generali sunt aceia care asistă în cel mai direct mod la felul în care principiile pieței libere pe care se bazează afacerile lor sunt ele însele compromise în această frenezie. Revoluțiile tehnologice anterioare puteau fi înțelese ca o distrugere creatoare. Putea fi rău pentru afacerea existentă a unei persoane, dar cel puțin existau noi sectoare în care se putea reloca sau investi. Întotdeauna există undeva o piață puternică. Și, ca să fim corecți, în ciuda tendinței de 70 de ani, de profitabilitate corporativă scăzută în comparație cu valoarea netă,[38] și chiar și în ciuda faptului că ne-am atins limitele ecologice ale planetei noastre, încă există câteva zone de creștere. Există sectoarele de o robustețe morbidă, cum ar fi hardware-ul militar și decontamirea chimică. Chiar alături acestora sunt Big Pharma și asigurarea medicală – industrii care cresc odată cu amenințările catastrofale la adresa sănătății aduse de război, poluare și stresul unei economii proaste. Totuși, acestea sunt deja „zone aglomerate" și constituie cu greu un refugiu sigur pentru întreaga Americă corporatistă.

Directorii de companii au incercat să se ascundă în spatele achizițiilor, disponibilizărilor, externalizărilor și reducerii valorii estimate sau nominale a activelor. Acum, cei mai inteligenți dintre ei, totuși, caută să fie cu un pas în fața a ceea ce pare a fi o contracție ireversibilă. Este o veste bună. În loc să aștepte ca guvernul să intervină, ei înșiși aleg să intervină. În plus, dacă această revoluție tehnologică este atât de indisolubil legată de valorile fundamentale ale programului corporativ, oricum nu va da naștere unor noi oportunități de creștere sau de angajări. Se consumă exact peisajul pe care s-ar produce activitate corporativă

suplimentară; în același timp, modelul corporatist extrem de centralizat este perturbat, iar, în unele cazuri, înlocuit cu potențialele rețele locale și digitale peer-to-peer mai distributive. Din orice parte te-ai uita la el, corporatismul tradițional nu poate supraviețui pe termen nelimitat într-o economie digitală.

Deci, aici sunt câteva concepte și strategii-cheie pentru a progresa. Fiecare dintre ele subminează cel puțin una dintre comenzile de bază originale ale corporatismului, dar sfârșește prin a deservi mai bine comunitățile unei corporații pe termen lung.

1. Depășiți ideea de creștere

Singura opțiune reală pentru corporațiile care doresc să prospere în acest peisaj volatil și care, în cele din urmă, se va contracta, este de a respinge comenzile de bază ale monopolurilor înregistrate pe care se bazează, începând chiar cu această creștere. În loc de a vedea o companie ca pe o entitate care trebuie incontinuu să arate că se dezvoltă, vedeți-o ca pe o entitate ce trebuie incontinuu să genereze suficiente venituri pentru a-i plăti pe angajații săi.

Dacă o creștere la infinit nu mai este posibilă și nici chiar dorită, atunci trebuie deplasate punctele de interes departe de marele „câștig", sub forma unui IPO, unei achiziții sau ținte de creștere. În schimb, concentrați-vă pe atingerea unui echilibru mai durabil. Gândiți nu în termeni de război, unde victoria totală este singura opțiune, ci mai degrabă ca pe o pace, unde obiectivul este de a găsi o cale pentru a putea merge mai departe. Atunci când o afacere este astfel condusă, nu mai este ca un joc de fotbal tradițional, cu învingători și învinși, ci mai mult ca un joc de fantezie cu roluri distribuite sau o arcadă video, unde scopul este de a juca cât mai mult posibil. Totul trebuie să rămână viabil, de la consumatori și angajați la peisajul în care muncim și trăim.

Marile întreprinderi de familie au înțeles acest lucru de secole: angajați prietenii și familia, investiți în oameni ca și cum destinele lor personale contează pentru voi și gândiți-vă afacerea mai puțin ca pe un mijloc de extracție și mai mult ca o moștenire durabilă. Nu puteți să „schimbați" familia, așa că de ce încercați să schimbați afacerea, comunitatea sau planeta? În mod interesant, în timp ce companiile cu structuri de proprietate mai dispersate au tendința de a se descurca un pic mai bine când economia este în ascensiune, cele conduse de familii sunt mult mai stabile și mai profitabile în vremuri de recesiune. Acest lucru se datorează faptului că familiile tind să fie mai puțin speculative cu banii

lor proprii și mai reticente să rişte atunci când viitorul copiilor lor depinde de rezultatul deciziilor lor. Aşa cum explică preşedintele firmei italiene Riso Gallo, care produce orez încă din 1856, „Noi nu spunem că am primit compania de la părinţii noştri, ci că am împrumutat-o de la copiii noştri. Şi acest lucru este important. Ne gândim cum îi afectează pe urmaşii noştri. Noi nu gândim în sferturi, noi gândim în generaţii."[39]

Spre deosebire de directorii generali, care sunt stimulaţi să se autodepăşească în fiecare trimestru, managerii unor afaceri familiale sunt cel mai mult preocupaţi să-şi crească şansele de supravieţuire şi să găsească posturi bune pentru rudele lor. Au puţine datorii, fac achiziţii mai puţine şi mai mici, au grijă mai mare de persoanele capabile şi pătrund pe pieţele externe cu mai multă răbdare şi mai organic. Ca urmare, potrivit unui studiu al *Harvard Business Review*, performanţele financiare medii pe termen lung ale întreprinderilor familiale sunt mai mari decât ale celor non-familiale cu mai mult de câteva puncte procentuale.[40]

Conducând o afacere cu regim staţionar înseamnă să lucrezi împotriva tendinţei extractive a corporaţiilor tradiţionale şi să cauţi, în schimb, investiţii şi reinvestiţii pe pieţele de care depinde compania respectivă. Clienţii, vecinii şi resursele contează la fel de mult ca şi depozitele în bani. De fapt, să acumulezi un cufăr de război devine un risc – o zonă moartă a unui capital irosit, care nu numai că scade profitul în detrimental valorii nete, dar care îşi va pierde şi valoarea în faţa inflaţiei. Mai rău, extragerea valorii din piaţa proprie a unei companii împiedică această piaţă să furnizeze în continuare dividende de-a lungul timpului. Este ca un cămătar care îşi sugrumă datornicul; îi poate speria pe ceilalţi, dar asta nu aduce banii înapoi.

În schimb, urmăriţi să maximizaţi veniturile continue, profiturile stabile, forţa de muncă sănătoasă şi baza de clienţi mulţumiţi. La drept vorbind, directorii generali ar trebui să suspecteze obstacolele bruşte din afaceri şi să le perceapă ca pe traiectorii de creştere potenţial nesustenabile. Decât să construiască o fabrică nouă pentru a satisface o cerere în ascensiune rapidă, mai bine directorul executiv închiriază facilităţi temporare pentru a spori capacitatea, în timp ce testează sustenabilitatea pieţei. În loc să folosească un capriciu temporar ca pe o scuză pentru a „dezvolta compania", directorul executiv îl va folosi ca pe un exerciţiu de reziliență şi scalare. Compania trebuie să fie tot la fel de pregătită pentru a reveni la dimensiunea anterioară ca şi pentru a creşte şi mai mult – sau pentru a-şi lua câţiva parteneri.

Astfel, libertarienii darwinieni care sunt printre noi se simt obligaţi să respingă starea de echilibru ca fiind şi un afront la adresa naturii. Destul de adevărat, natura este extrem de competitivă, iar speciile continuă să se adapteze în timp. La nivel de evoluţie, dacă amâni, pierzi. Dar aceasta nu înseamnă că speciile trebuie să continue să crească, fie în mărime sau populaţie, pentru a rămâne competitive. Raportul dintre bufniţe şi şoareci într-o pădure se află la un nivel optim, benefic pentru ambele specii. În cazul în care bufniţele au prea mult succes, acestea rămân fără mâncare. De asemenea, unei forme de viaţă individuală îi este permis să atingă „o dezvoltare completă". Creşterea face parte din copilăria unui individ, nu din faza sa de adult. O lume în care orice este necesar pentru a menţine creşterea, cu scopul de a rămâne în viaţă, nu are niciun sens.

Din contră, trebuie să gândim afacerile mai mult în stilul ecosistemelor, cum ar fi un recif de corali. Speciile pot prolifera în continuare şi adopta noi abordări – pot evolua – dar ele fac acest lucru într-o matrice mult mai stabilă. În acelaşi fel, o afacere cu un regim stabil, steady-state, poate progresa în continuare. Are încă componentele de cercetare şi dezvoltare, dar este motivată de necesitatea de a servi mai bine şi mai eficient, nu să alimenteze o ţintă de dezvoltare impusă artificial. Echivalenţa dintre creştere şi progres nu este numai artificială şi neproductivă, ci şi nesustenabilă într-o piaţă care se contractă şi pe o planetă cu resurse limitate.

În 2014, Toyota Motor Corporation a dat deoparte, în mod public, un an de creştere record şi o mărire de 10 miliarde de dolari a profitului operaţional, deoarece a considerat că o expansiune necontrolată este un risc mai mare decât o creştere lentă sau chiar negativă. „Dacă vom face planuri bazate pe ritmul de creştere pe care l-am avut în ultimii câţiva ani, lucrurile nu se vor termina bine", a declarat un director executiv pentru Reuters.[41] Preşedintele companiei Toyota, Akio Toyoda, a mers şi mai departe, dând vina pe expansiunea agresivă a companiei pentru cele două costisitoare rechemări la fabrică (ei bine, maşinile accelerau singure) şi vulnerabilitatea acesteia în faţa crizei economice din ultimul deceniu. În timp ce concurentul său, Volkswagen, continuă să urmărească obiective agresive de creştere (zece milioane de automobile pe an, până în 2018), Toyoda rămâne calmă. „În cazul în care un copac creşte brusc foarte repede", explică el, „inelele trunchiului vor fi instabile, iar copacul va fi slab."[42]

2. Folosiţi o abordare hibridă

Chiar şi managerii generali ai companiilor care ar dori să conteste imperativul de creştere nu pot priva corporaţiile nici cu un cent fără să nu-i înfurie pe acţionari sau să încalce responsabilităţile lor fiduciare, în conformitate cu constituţiile lor corporative. Totuşi, ei pot începe să testeze noi strategii sustenabile pentru a crea un peisaj mai distribuitiv, alocându-le resurse limitate, în timp ce încă îşi conduc principalele lor afaceri în maniera veche, extractivă. Astfel de abordări hibride dau întreprinderilor posibilitatea de a simţi că îşi protejează, într-un fel, pariurile făcute cu privire la viitorul economiei digitale.

De exemplu, un comportament corporativ înrădăcinat, care s-ar putea dovedi autodistructiv într-un climat digital, este secretomania. Uneori secretomania eşuează din cauza unor factori digitali expliciţi. Astfel, software-ul pentru securitatea proprietăţii folosit de corporaţii şi bănci, se dovedeşte a fi mai puţin sigur pe termen lung decât soluţiile open-source. De ce? Pentru că software-ul dezvoltat în secret este construit şi testat de mai puţini oameni, în mai puţine scenarii. Software-ul open-source beneficiază de aportul sutelor sau chiar miilor de dezvoltatori, care îl testează din toate direcţiile imaginabile. Deschiderea sa nu este o slăbiciune, ci o putere. Dacă impenetrabilitatea unui firewall se bazează pe faptul că modul său de funcţionare este un secret, nu este deloc un firewall; este o breşă de securitate în aşteaptare.

Noi putem generaliza acest principiu şi pentru mediul de afaceri mult mai mare în epoca digitală. Astăzi, partajarea şi colaborarea deschisă se dovedesc a fi strategii corporative pe termen lung mult mai bune decât sechestrarea cercetării şi dezvoltării. Ascunderea formulelor secrete sugerează publicului – şi investitorilor – că firma depinde de inovaţiile din trecut şi se teme că nu va continua să dezvolte idei noi şi în viitor. Cele mai bune zile ale sale au rămas în trecut, iar acum tot ce poate face compania este să joace în apărare. Prin contrast, o companie încrezătoare împărtăşeşte progresele sale în speranţa de a încorpora opiniile celorlalţi. Întâmpină contribuţiile din exterior. Persoanele cu idei măreţe pot fi angajate. Firmele care pot identifica domenii perfectibile pot deveni parteneri noi. În orice caz, o asemenea deschidere demonstrează competenţa unei companii, forţa sa de lider şi angajamentul faţă de cultura pe care ar trebui să o servească. Realizarea unui lucru mai bun este mult mai importantă decât cine este creditat pentru acel lucru.

Dar o companie nu se poate deschide cu totul, dintr-o dată, în special atunci când acţionarii şi ceilalţi cred că cel mai valoros capital îl reprezintă soluţiile

asupra cărora are dreptul de proprietate. De aceea, unele companii consacrate dezvoltă practici cvasideschise pentru a lega cercetarea şi dezvoltarea interne de tehnologii externe, de universităţi şi, da, chiar şi de alte corporaţii.

De exemplu, Procter & Gamble a lansat în 2004 programul „Conectaţi-vă + dezvoltaţi"[43], cu scopul de a produce 50 la sută din volumul total de cercetare şi dezvoltare a companiei prin inovare colaborativă.[44] Această iniţiativă le deschide celor din afară o cale uşoară spre parteneriat: P&G mediatizează obiectivele de inovare online şi solicită în mod deschis soluţii de la oricine, mare sau mic, care vrea să colaboreze. Programul „Conectaţi-vă + dezvoltaţi" menţine o listă de „lucruri necesare" pe site-ul său, în care specificaţiile detaliate ale proiectului sunt vizibile pentru oricine are o conexiune la internet. În mod evident, compania nu pare aproape deloc jenată să ceară ajutor din exterior; dimpotrivă, îşi arată disponibilitatea de a intra într-o relaţie cu persoane din afară ca parteneri pentru rezolvarea problemelor, ca o demonstraţie de încredere.[45]

De-a lungul ultimului deceniu, abordarea deschisă a dat roade. Cel mai faimos câştig al programului C + D de până acum a fost *Mr. Clean Magic Eraser*, efectiv un bloc de spumă din melamină – un polimer inventat de compania chimică germană BASF. Iniţial denumită Basotect, spuma era destinată utilizării ca izolator fonic, iar, mai târziu, ca izolaţie pentru automobile. Dar, când experţii tehnologi de la P&G au descoperit că spuma funcţiona, de asemenea, şi ca un burete de curăţare, s-au aliat cu BASF. Cele două companii au ambalat rapid spuma exact cum este acum, sub brandul *Mr. Clean Magic Eraser*, pe care au lansat-o în anul 2003.[46] P&G şi BASF şi-au adunat echipele de cercetare şi dezvoltare pentru a continua să lucreze la următorul produs, numit *Magic Eraser Duo*, pe care l-au lansat în anul 2004.[47]

De asemenea, atunci când P&G a încercat să creeze un odorizant de lungă durată, sub marca sa Febreze, s-a aliat cu Zobele, o firmă iltaliană cu numai cinci mii de angajaţi şi cu o expertiză extinsă, de nişă, în privinţa particularităţilor fabricării de odorizante. P&G a dezvoltat un concept câştigător pentru un odorizant cu eliberare lentă, care nu avea nevoie de energie electrică. De asemenea, compania avea lanţurile de aprovizionare şi distribuţie pentru a comercializa inovaţia pe scară largă, dar îi lipsea expertiza pentru a o produce efectiv. Lucrând cu Zobele, P&G a produs ceva cu totul nou, inventând un odorizant automat, fără consum de energie, numit Febreze Set & Refresh. Produsul a ieşit pe piaţă cu doi ani înainte de termen, iar parteneriatul continuă până în ziua de astăzi.[48]

În ambele cazuri, companiile partenere au găsit aplicații noi pentru capacitățile lor inginerești, câștigând, în același timp, accesul la forța considerabilă a mărcii și marketingului firmei Procter & Gamble. P&G, la rândul său, a economisit ani de cercetare și milioane de dolari în cheltuieli de dezvoltare, prin atragerea de experți externi din firme de consultanță din industria chimică. În loc să achiziționeze companii externe, pentru a le monopoliza domeniul cercetării, P&G a căutat să se alieze cu aceste companii și să stabilească relații pe termen lung. Ca o națiune care descoperă teoria avantajului comparativ, P&G a procedat mai bine tranzacționând marca și expertiza sa în distribuție pentru abilitățile speciale ale acestor companii. Permițându-le să își păstreze independența, P&G le permite și să păstreze propriile lor culturi inovatoare – care pot fi folosite din nou, în viitor.

Folosind cu abilitate această strategie, P&G evită atât să riște cât și să-i înfurie pe acționari. Acest lucru nu înseamnă abandonarea completă și bruscă a tacticii sale corporative de tip extractiv și competitiv, ci, pur și simplu, „experimentează" în stilul dezvoltării de tip open-source din incontestabilul nostru peisaj digital. Compania dedică doar o parte a eforturilor sale de cercetare și dezvoltare proceselor experimentale și ingenioase, în timp ce păstrează restul în siguranță, în sfera practicilor tradiționale corporative închise.

Încapsularea metodologiilor moștenite și, în același timp, încurajarea participării la abordări tot mai noi se numește „transformare duală". Așa cum recomandă *Harvard Business Review*, inovarea proceselor instituționale poate dura ani de zile până ce produce beneficii. În cazul în care o companie consacrată se dedică în întregime economiei digitale emergente și metodologiilor sale peer-to-peer mai dechise, „atunci va îndepărta orice avantaj pe care încă îl are". CEO-ul său riscă, de asemenea, o revoltă a acționarilor sau chiar o acțiune civilă. Pentru a inova în condiții de siguranță, companiile ar trebui să repoziționeze cu precauție afacerile principale în timp ce creează „o afacere separată, disruptivă, menită să dezvolte inovațiile care vor deveni sursa de dezvoltare în viitor."[49]

Strategiile hibride pot oferi, de asemenea, companiilor mai mari o modalitate de a face față perioadelor mai slabe sau chiar de contracție a veniturilor. În loc de a vinde active și de a face acest lucru sub presiune, în timpul unei recesiuni, companiile își pot reorienta facilitățile nefolosite exact către forțele pentru care au cheltuit atâta. În acest fel se extind capabilitățile, se dezvoltă și alte competențe în noul peisaj, se face publicitate pentru acele competențe, sunt atrase noi categorii de angajați și se generează o atmosferă de bunovoință. În loc de a rezista, pur și simplu, acestor efecte perturbatoare, compania hibrid le primește, impunându-și,

în același timp, o amprentă reală, deși limitată, astfel încât acea perturbare să devină noul normal în viitor.

Cum ar arăta unele dintre aceste strategii, dacă ar fi puse în mișcare?

Să luăm în considerare lanțurile de supermarketuri, care sunt din ce în ce mai amenințate de agricultura sprijinită de comunitate (CSA), cu parteneriatul local între fermieri și consumatori, și de nemulțumirea tot mai mare față de Big Agra. Răspunsul corporatist tradițional la acest paradox este Whole Foods: o companie mare, tranzacționată public, care încearcă să ofere consumatorilor produse ecologice la scară mare. Problema este că „certificate organic" – o denumire în sine coruptă de influența agriculturii corporative asupra Departamentului (Ministerului) Agriculturii – rareori înseamnă produse alimentare de la ferme mici sau locale. Șase mari ferme din California produc, în mod official, marea majoritate a produselor ecologice.[50] În ciuda posterelor mari din toate magazinele prezentând fermieri locali, produsele alimentare cultivate local sunt greu de găsit în rafturile magazinelor Whole Foods. Asta pentru că nu are sens pentru o companie de dimensiunea sa să sacrifice eficiența de masă pentru a se plia unor puncte mărunte de aprovizionare și distribuție locale. Whole Foods nu este deloc o strategie hibrid, ci un răspuns industrial la o nouă tendință de consum.

Supermarketurile obișnuite ar putea fi, de fapt, într-o poziție mai bună de a adopta o strategie hibrid față de agricultura locală. În loc de a vedea ascensiunea CSA și a comunităților care sprijină piețele fermierilor ca pe niște concurenți, ar putea să și le apropie ca parteneri. Dacă un supermarket ar încuraja sau chiar ar furniza spațiu pentru o piață de weekend a fermierilor, ar putea compensa veniturile pierdute din vânzarea acelor produse cu comercializarea de condimente și produse uscate – ambele cu adaosuri mai mari și cu mai puțină risipă decât produsele proaspete. În ceea ce privește specializarea, supermarketurile sunt mai bune când distribuie mărfuri ambalate, venite de la distanțe mari, în timp ce CSA și fermierii locali sunt mai buni pentru prospețimea produselor de la fermă.

Supermarketurile sunt, de asemenea, mai bune la gestionarea banilor, asigurarea energiei electrice, parcare, asigurări și o serie de alte lucruri pentru care vânzătorii și consumatorii sunt dispuși să plătească. Nu există niciun motiv pentru care fermierii să nu plătească pentru spațiul la stand, în același mod în care îl fac la o piață municipală. În același timp, produsele vândute până la sfârșitul zilei ar putea fi depozitate în frigiderele supermarketului sau chiar vândute en-gros supermarketului pentru ca acesta să le vândă în cursul săptămânii viitoare. Atunci când agricultura locală, comercializată într-un stil peer-to-peer,

va ajunge să înlocuiască o porţiune semnificativă a industriei de produse şi carne, un astfel de supermarket va fi mai bine poziţionat pentru a prospera – fără a fi nevoie să fi renunţat, între timp, la activitatea sa de bază.

Chiar şi un magazin cum ar fi Walmart poate merge împotriva propriei politici corporatiste de pârjolire a pământului, venind în întâmpinarea nevoii tot mai mari de pieţe locale de tip peer-to-peer. Oricum, nu este o strategie bună pe termen lung să importi mărfuri ieftine din China şi să le vinzi americanilor din clasa de mijloc – nu atunci când clasa de mijloc a Americii se afundă în sărăcie şi chinezii devin ei înşişi o clasă de mijloc. Acesta este un arbitraj care şi-a epuizat cursul, aşa cum chiar cifrele companiei indică din ce în ce mai clar, în fiecare trimestru. Dacă reînvierea clasei de mijloc în America va depinde în mare măsură de activitatea economică mai puţin extractivă şi mai laterală, o companie cum este Walmart îşi poate asigura propria prosperitate găsind o modalitate de a participa.

În loc să reziste viitorului cu tactici tot mai agresive, Walmart trebuie să accepte contracţia iminentă a bazei sale de clienţi. Acest lucru nu înseamnă închiderea magazinului sau vânzarea sub presiune a bunurilor imobiliare; ci utilizarea cu un alt scop a cel puţin unei părţi din activele şi expertizei sale în noul mediu. Compania ar putea încerca să sprijine creşterea pieţei digitale peer-to-peer, cum ar fi Etsy, prin a crea companii similare din lumea reală. Spaţiile de vânzare ar putea deveni un hibrid de meşteşuguri şi buticuri locale, alături de ofertele proprii Walmart, toate trecute prin sistemele proprii de verificare şi inventar. Articolele populare, produse la nivel local, într-o singură locaţie, ar putea fi identificate rapid şi, apoi, comandate, pentru a fi distribuite pe pieţele cele mai propice, folosind sistemul de transport şi ambalare, precum şi reţelele sale de magazine conectate la nivel global. În loc de a extrage pur şi simplu bani gheaţă de la comunităţi, s-ar pune în poziţia de a încuraja întreprinderile locale, precum şi activitatea de tip peer-to-peer între comunităţile care, altfel, nu ar putea ajunge cu uşurinţă una la cealaltă. Compania ar putea mobiliza o parte dintre imobilele sale, expertiza, şi logistica sa pentru a putea participa în această economie, care, oricum, ar putea să o înlocuiască pur şi simplu.

Când am împărtăşit această abordare cu cercetatorii de la Forumul Economic Mondial, ei au argumentat că o companie ca Walmart nu poate funcţiona în acest fel fără a încălca statutul său corporatist şi a risca procesele acţionarilor. Destul de adevărat; dar faptul că, dacă i-ar îmbogăţi şi pe alţii, s-ar putea să nu fie în concordanţă cu codul corporativ tradiţional, totuşi, ar putea fi o mai bună strategie

de lungă durată spre prosperitate decât distrugerea economică. Într-un peisaj post-dezvoltare, care se contractă, poate că cea mai bună opțiune este să ai clienți și furnizori viabili. Sprijinind dezvoltarea economică locală, Walmart ar susține piețele de care aceasta depinde pentru afacerile sale cu amănuntul. Sau, în termenii pe care i-ar înțelege acționarii, banii ar veni înapoi.

Acestea sunt, în mare, principiile care sunt deja îmbrățișate, deși un pic mai puțin dramatic, de un etos corporatist relativ nou, numit „capitalism inclusiv". Conceput de un grup de lucru, inclusiv de CEO-ul E. L. Rothschild, Lady Lynn Forester de Rothschild, mișcarea privind capitalismul inclusiv caută să corecteze dislocările cauzate de capitalismul corporativ tradițional, în special în ultimii treizeci de ani. Grupul de inițiativă organizează conferințe și publică lucrări care încurajează corporațiile să efectueze cel puțin o parte dintre activitățile lor de afaceri într-un mod menit să promoveze dezvoltarea economică și socială.

Unul dintre principiile sale este faptul că marile corporații ar trebui să încerce să atribuie contracte și să achiziționeze mărfuri de la cât mai multe întreprinderi mici și locale, în scopul de a alimenta economia locală și de a realiza un circuit de jos în sus. Spre deosebire de transferurile în bani către mega-conglomeratele similare, achizițiile de la întreprinderile mici și mijlocii au tendința de a pune mai mulți bani în circulație. Numerarul ajunge astfel să fie injectat în afacerile care operează mai aproape de sol, unde o parte mai mare a veniturilor se duce în salarii și taxe locale.

Corporațiile pot face extraordinar de mult bine lumii și chiar și lor, oferindu-și asigurarea de care au nevoie adoptând o abordare hibridă, care să aducă recompense. Hewlett-Packard din Marea Britanie, de exemplu, a oferit, în 2011, contracte la peste șase sute de întreprinderi mici și mijlocii (IMM-uri), alocând, în mod intenționat, aproximativ 10 la sută din bugetul său de aprovizionare acestor comercianți mai mici. Prin acest gest, HP contracarează efectele perverse ale eficienței corporative de tip „câștigătorul care ia totul" din era digitală.[51] Mai mult decât atât, folosind capacitatea egală și opusă a tehnologiei digitale de a produce mai multe rezultate distribuite, în martie 2012, IBM a ajutat la lansarea Supplier Connection, o piață online, ce conectează furnizorii mici de marile corporații care doresc să meargă pe urmele HP. Peste 150 de miliarde dolari au trecut anual prin această rețea de la începuturile sale.[52]

Este echivalentul unui pescar, care aruncă peștii mai mici, pentru a popula lacul de care depinde, sau a unui fermier, care asigură rotația unei recolte

profitabile cu una care reface stratul superior. Întreprinderile inteligente știu cum să nu distrugă comunitățile de care depind.

3. Schimbați mentalitatea acționarilor

Inspirat de inițiativa capitalismului inclusiv, conglomeratul Unilever, care se ocupă de branduri cum ar fi Lipton, Dove și Hellman's, a eliminat rapoartele de venituri trimestriale, pentru a se concentra pe promovarea intereselor sociale și de sustenabilitate, care trebuie abordate dacă se vrea să existe o piață de consum în viitor.[53] În mod evident, Unilever încă este obligat prin statut să asigure profit, dar, cel puțin, și-a alocat mai mult spațiu ca să se angajeze în activități care s-ar putea să nu fie imediat recunoscute ca profitabile.

Cele mai multe corporații încă nu au curajul să-i urmeze exemplul – nici măcar pentru inițiative care au sens în afaceri. Conform unui studiu realizat în 2013 de McKinsey, mai mult de jumătate dintre directorii de companii ar ocoli un proiect viabil, „dacă ar face compania să rateze chiar și în mod marginal targetul veniturilor trimestriale."[54] Aceștia sunt atât de speriați de acționarii lor, încât renunță chiar și la ceea ce ei cred că ar fi în interesul pe termen lung pentru profitabilitatea companiei. În numele dependenței acționarilor față de creștere cu orice preț, ei nu sacrifică priorități progresiste, ecologice sau spirituale, ci priorități de *afaceri*.

Într-o economie în care profitul corporativ asupra valorii nete este în scădere, acționarii nu mai pot considera prețul acțiunilor drept singurul criteriu de succes. Dacă o companie nu se poate dezvolta fără să se canibalizeze, atunci trebuie să renunțe la dezvoltare, dacă vrea să supraviețuiască pe termen lung. Asta înseamnă că acțiunile sale pur și simplu nu vor urca până la următoarea perioadă de creștere, dacă se va întâmpla asta vreodată. Vestea bună este că nu trebuie să facă acest lucru. O companie care nu se dezvoltă poate fi extrem de prosperă și poate asigura acționarilor săi marea majoritate a acestei prosperități. Numai că s-ar putea să vină sub forma prețului crescut al acțiunilor, ceea ce este singurul criteriu pe care cei mai mulți acționari îl înțeleg. De aceea, acționarii trebuie să fie pregătiți pentru a valoriza și alte criterii sau să fie înlocuiți de oameni care știu să facă acest lucru.

Alternativa cea mai ușoară de a-i face fericiți pe acționari este să-i plătiți. Dividendele – o plată trimestrială către acționari – obișnuiau să fie considerate un lucru bun. Un investitor cumpăra acțiuni în speranța unei creșteri pe termen lung, dar, mai ales, contând pe participarea la generarea de bogăție pentru

companie. În piaţa noastră actuală, obsedată de dezvoltare, dividendele sunt înţelese ca un semn de slăbiciune. Nu poate compania să investească banii aceia ca să producă? Firmele care se angajează în plăţi regulate deosebit de mari către acţionari se numesc „capcane de dividende", deoarece investitorii se tem că dividendele mari prevestesc o creştere mai lentă şi o scădere a preţului acţiunilor.

Am putea numi mai bine acţiunile fără dividende „capcane de creştere". În cazul în care o companie depinde în întregime de creşterea de la un trimestru la altul, cu scopul de a oferi valoare acţionarilor săi, atunci este într-o poziţie mult mai precară – în special într-o economie care se contractă – decât o companie care a reuşit să obţină o prosperitate sustenabilă. Un lucru este să crească, iar altul să fie dependentă de creştere, pentru a plăti datoriile şi a genera valoare acţionariatului. Sau, mai rău, pentru a promite, pur şi simplu, că veniturile reale vor veni la un moment dat, în viitor.

Accentul disproporţionat pe preţul acţiunilor este amplificat şi mai mult de bursele noastre de valori, din ce în ce mai digitale. Algoritmii pot tranzacţiona numai schimbările survenite în preţurile acţiunilor. Aceştia depind de volatilitate, nu de încasările consistente. Pentru un algoritm, o piaţă de valori stabilă este una fără profit. Şi, oricum, un program de tranzacţionare, de mare viteză şi înaltă frecvenţă, nu rămâne niciodată în acelaşi loc atât de mult încât să-şi colecteze dividendele.

În loc de a alimenta această mentalitate, care gândeşte pe termen ultrascurt şi este împotriva prosperităţii, directorii generali ai companiilor sustenabile trebuie să comunice sincer cu acţionarii lor cu privire la perspectivele firmei – şi la virtuţile de a se agăţa de acţiuni. Dividendele şi stabilitatea încasărilor ar trebui să înlocuiască preţul acţiunilor, ca măsură a valorii companiei de-a lungul timpului. Acţiunile comune seamănă mai mult cu ceea ce este cunoscut drept acţiuni „preferate", care sunt, de obicei, deţinute de investitori instituţionali şi fonduri de pensii. Acţiunile preferate nu cresc atât de mult când o bursă este în favoarea acestora, dar, în schimb, oferă randamente constante investitorilor. Este mai puţin să deţii o acţiune dintr-un pachet decât, ei bine, să deţii o companie.

Sublinierea câştigurilor în comparaţie cu preţul acţiunilor ajută, de asemenea, o companie să se desprindă de propriul său impact distructiv asupra economiei mai mari. Spre deosebire de preţurile acţiunilor, care rămân prinse în capital, dividendele vin sub formă de bani. Sigur, acestea pot fi reinvestite în mai multe acţiuni, dar pot fi şi cheltuite. În cazul în care o populaţie de acţionari nu poate fi convinsă să accepte prosperitatea în locul dezvoltării, atunci trebuie să fie

înlocuită. Acest lucru nu este atât de uşor. Cu cât sunt mai mulţi oameni care doresc să-şi vândă acţiunile, cu atât mai mult vor scădea preţurile, iar atunci procesele de clasă încep să apară. O alternativă mai bună ar fi ca să răscumpăraţi acţiunile şi să ocoliţi cu totul bursa de valori.

Când companiile devin private – chiar şi temporar –, acestea pot activa butonul de resetare. Ele pot evita obsesiile acţionarilor, cum ar fi ţintele de creştere, şi se pot concentra pe termen lung şi pe crearea de valoare reală în locul preţului acţiunilor la închiderea zilei. Până nu demult, privatizarea a fost folosită, mai ales, ca formă de jujitsu financiar. O firmă cu capital privat cumpără o firmă în dificultate sau subevaluată, foloseşte relaţiile sale bancare pentru a restructura datoria companiei şi, apoi, o repune pe piaţă pentru un profit substanţial. Este ceea ce s-a întâmplat atunci când Blackstone Group a achiziţionat lanţul hotelier Hilton în anul 2007, pentru 47,50 de dolari pe acţiune, o primă de 32 la sută faţă de evaluarea publică la închiderea bursei.[55] Şapte ani mai târziu, Blackstone a listat încă o dată lanţul hotelier Hilton, cu un IPO (ofertă publică iniţială) care i-a adus un profit net de 10 miliarde de dolari – în cea mai mare parte provenind din manevre complicate pe impozite şi datorii.[56] Chiar şi aşa, mulţi observatori au considerat că investiţia a avut o rentabilitate dezamăgitoare.[57]

Dar răscumpărarea unei companii de la acţionari poate da unui director executiv, unui fondator sau unor angajaţi o şansă pentru a suspenda dezvoltarea şi pentru a se concentra pe lucruri mai importante. Aceasta este abordarea lui Michael Dell, poate cea mai cunoscută dintre toate. Când compania creştea între anii 1980 şi 1990, acţionarii au fost mai mult decât fericiţi. Însă Dell s-a confruntat cu un declin, pentru că piaţa computerelor era perturbată de apariţia tabletelor, iar piaţa serverelor depăşită de serviciile cloud. Problemele companiei au fost agravate de faptul că se extinsese exagerat şi era obsedată de creşterea de tip corporativ, precum şi de concentrarea sa mioapă pe costurile de aprovizionare şi cheltuielile marginale în detrimentul inovaţiei produselor.[58] Michael Dell a căutat să pună în aplicare unele schimbări aparent radicale, cum ar fi vânzarea de PC-uri în pierdere pentru a vinde în profit mai multe software-uri şi servicii, dar acţionarii săi, nerăbdători, nu au fost de acord cu acest lucru.[59] Un astfel de pivot ar dura mai mult de un singur trimestru pentru a fi realizat. În cazul în care eşua sau nu reuşea suficient de repede, preţul pe acţiuni al companiei Dell continua să scadă, ceea ce făcea ca aceasta să fie o ţintă uşoară pentru o preluare, o înlăturare sau un proces al acţionariatului.

Folosirea de pieţe de succes, dar care se contractă, ca lideri în pierdere pentru a pivota către noi oportunităţi nu este deloc o abordare radicală unică. Este un lucru de bun simţ, predat la orice curs iniţial de afaceri. Aşa cum Michael Dell a explicat în raportul său SEC despre răscumpărare, „Aceşti paşi sunt necesari în transformarea lui Dell, pentru a restabili sănătatea companiei pe termen lung. Cu toate acestea, pe termen scurt, este posibil să reducă marjele brute, să mărească cheltuielile de exploatare ale companiei şi să mărească cheltuielile de capital, având ca rezultat câştiguri mai reduse."[60] Acţionarii pur şi simplu nu au vrut să accepte. Mai mult decât atât, valoarea unei acţiuni a devenit un criteriu atât de acceptat pentru sănătatea corporativă, încât, în cazul în care preţul acţiunilor companiei continua să scadă, potrivit lui Michael Dell, acest lucru afecta percepţia consumatorului şi loialitatea angajaţilor.[61] Neputând lua măsurile importante şi necesare pentru a salva o companie publică, Dell a cerut ajutorul unei firme private care să o răscumpere de la acţionarii săi.

Când afacerea a fost încheiată, el le-a spus angajaţilor săi că Dell era cea mai mare companie din punct de vedere al veniturilor care a fost publică şi a devenit privată.[62] Făcuse acest pas, cel puţin în parte, pentru a avea libertatea de a consolida firma şi viitorul ei, în loc să încerce în zadar să ţină sus preţul acţiunilor pentru acţionarii care nu aveau niciun interes real în companie, în angajaţii acesteia sau în sustenabilitatea sa.

Cu toate că Dell a devenit privat doar din motive de afaceri, o companie devine, uneori, privată pentru a salva ceea ce se consideră a fi sufletul său. De exemplu, CEO Mickey Drexler este în mare parte creditat cu crearea magiei de brand, care a făcut compania Gap să fie sinonimă cu tinereţea şi un aer de naturaleţe firească, din anii 1990. Drexler a realizat acest lucru cu un adevărat simţ artistic, pe care a încercat să-l aplice şi brandului J.Crew, de o altă clasă, când a devenit director executiv în anul 2003.[63] Dar, după câţiva ani, Drexler s-a confruntat cu acţionarii, care se aşteptau ca firma să lucreze cu marje mari şi eficienţă ridicată – la fel ca Zara sau H&M, ale căror case de marcat sunt legate în reţea de lanţurile de aprovizionare robotizate, capabile de a înlocui stocul în timp real. Drexler şi-a convins Consiliul de Administraţie să treacă firma în domeniul privat, în mare parte pentru a i se oferi timpul şi spaţiul de care avea nevoie pentru a transforma brandul în ceva la fel de simbolic ca şi Gap.[64]

Atunci când o companie nu mai este publică, aceasta trebuie să-şi selecteze partenerii privaţi cu atenţie. În caz contrar, nu este nicio garanţie împotriva presiunii pe termen scurt. Când scriu aceste rânduri, Drexler şi J.Crew sunt

presaţi de acţionarii lor privaţi să devină din nou publici. Au trecut aproape cinci ani, iar investitorii vor să-şi facă socotelile şi să finanţeze o expansiune internaţională majoră. Imperativul de creştere este greu de ucis.[65]

Contrar aşteptărilor (cel puţin în cazul corporaţiilor care îi consideră pe angajaţi drept resurse consumabile), cei mai răbdători acţionari ar putea fi chiar propriii angajaţi ai unei companii. Spre deosebire de acţionarii cu amănuntul, angajaţii au o miză în prosperitatea pe termen lung a companiei. În momentul în care sunt deţinute în totalitate sau chiar parţial de către angajaţi, corporaţiile se pot asigura că deciziile în afaceri reflectă cel mai bine interesele companiei, ale angajaţilor săi şi ale comunităţii lor – şi nu ale investitorilor îndepărtaţi sau pornite din impulsul abstract al capitalului în sine. Este în continuare un capitalism corporatist, dar unul care garantează că acţionarii primari sunt şi acţionari din lumea reală, interesaţi de multiplele faţete ale întreprinderii.

Până în prezent, majoritatea companiilor care au fost vândute angajaţilor au făcut acest lucru sub presiune. De exemplu, în 1985, Amsted Industries, un producător industrial de piese grele, cu aprox. 35 de fabrici în SUA şi Canada, a aflat că vânătorul de companii, Charles Hurwitz, a vizat compania pentru o preluare ostilă. În acelaşi an, Hurwitz devenise faimos pentru achiziţionarea Pacific Lumber Company şi pentru încercarea de a defrişa coniferele red-wood din California pentru a obţine un profit rapid, dintr-o dată. Aşa că, în loc să accepte ca afacerea sa să fie demontată şi vândută pentru activele sale, Amsted a ales să distribuie proprietatea sa angajaţilor, printr-un plan de acţionariat în valoare de 529 de milioane de dolari.[66]

Treizeci de ani mai târziu, compania este încă aici şi încă în proprietatea angajaţilor. A avut de înfruntat pe parcurs destule obstacole şi conflicte, iar felul în care comunică acţionarii seamănă, uneori, mai mult cu o întâlnire la o cooperativă alimentară din Brooklyn decât cu un raport tradiţional trimestrial. Dar faptul că această companie s-a îndreptat către proprietatea angajaţilor confirmă posibilitatea unor aranjamente similare, chiar şi pentru companiile înfloritoare, care doresc să-şi menţină prosperitatea în loc să o sacrifice pentru dezvoltare.

Multe companii s-au înfiinţat în acest fel încă de la început şi se bucură de o stabilitate mai mare decât consoartele lor, deţinute de acţionari, şi se dezvoltă în continuare destul de frumos. Cu aproximativ 160.000 de angajaţi, Publix Super Markets este a şaptea cea mai mare companie privată din Statele Unite ale Americii şi cea mai mare corporaţie ai cărei angajaţi deţin pachetul majoritar.[67] Aproximativ

80 la sută dintre acțiunile companiei sunt distribuite între angajați, în timp ce restul aparține familiei fondatorului, George W. Jenkins. Angajații cu o mie de ore lucrate și un an de angajare primesc un supliment de 8,5 la sută din salariul lor, sub formă de acțiuni. Prețul acțiunii este stabilit trimestrial, de către un evaluator independent. Potrivit *Forbes*, un manager de magazin, cu douăzeci de ani în companie, în plus față de un salariu de peste 100.000 de dolari va deține, probabil, 300.000 de dolari în acțiuni. Acest lucru înseamnă că angajații de la Publix, de la băiatul de magazin până la măcelar, nu au niciun motiv să plece – mai ales că firma promovează aproape exclusiv dintre angajații săi.[68]

Acest tip de investiții menite să dezvolte și să păstreze angajații individuali nu apare în registre, dar, așa cum o dovedește și succesul continuu înregistrat de Publix față de magazinele alimentare Walmart din regiunea sa, asigură, în esență, valoare sub forma angajaților implicați, competenți și, bineînțeles, fericiți. Publix este cel mai profitabil lanț de magazine cu produse alimentare la nivel național, cu o marjă de 5,6 la sută, comparativ cu o medie a industriei de 1,3 la sută.[69]

4. Alegeți un nou sistem de operare

Desigur, Publix are un avantaj, deoarece a fost de la început clădită ca o companie deținută de angajați. Este orice, dar nu publică, iar angajații săi acționari beneficiază de generozitatea fondatorului ei. Compania sa a ajuns să fie mai prosperă ca urmare a dorinței sale de a lucra împotriva deviațiilor extractive ale companiilor tradiționale, dar, dacă ar fi CEO al unei companii tranzacționată public, probabil ar fi în tribunal acum sau și mai rău.

Așa cum legea corporativă este în prezent structurată, directorii generali și consiliile de administrație pot fi trase la răspundere în cazul în care nu reușesc să facă tot posibilul pentru a maximiza randamentele trimestriale pentru acționarii publici. Acești directori nu sunt doar stimulați să urmărească obiectivele pe termen scurt; ei sunt obligați prin lege. În loc să elibereze corporația de astfel de reguli, în ultimă instanță, contraproductive, era digitală le-a pus pe modul automat, exacerbând impactul acestora și făcându-le să apară și mai încorporate decât au fost vreodată. Mediul digital ar trebui să-și arate promițătorul său potențial revizuind corporația, pentru a fi pe placul nostru. Acum, aceasta este invitația – nu digitizarea corporației pe baza tehnologiei, ci abordarea corporației dintr-o perspectivă digitală, care să o reproiecteze. Carta corporației poate fi recodată.

De exemplu, mulţi se joacă cu noţiunea de „corporaţie pentru beneficii", ca modalitate de atenuare a accentului pus pe profitul extractiv, de scurtă durată, de care suferă corporaţiile tradiţionale, incitate de sistemele digitale. Este de aşteptat ca o corporaţie pentru beneficii să continue să urmărească profiturile, dar motivul profitului trebuie să fie secundar într-o misiune declarată socială sau de mediu. Prin lege, preţul acţiunii trebuie să ia un loc în spatele altui lucru, ceva incontestabil benefic. Aceste corporaţii trebuie să dezvolte criteriile pentru măsurarea beneficiilor sociale şi de mediu pe baza standardelor unor terţe părţi şi, apoi, să prezinte un raport anual către autorităţile guvernamentale, care să le ateste conformitatea.[70]

Producătorul de hrană pentru bebeluşi, Plum Organics, este cea mai mare companie având certificatul B din lista revistei *Inc.*, cu primele 5.000 de companii care se dezvoltă cel mai repede în America, fiind a 253-a pe această listă.[71] Lansată în 2007, Plum nu s-a înregistrat ca o corporaţie pentru profit până când a fost pe cale să fie achiziţionată de către Campbell Soup Company, în 2013. Plum s-a conformat întotdeauna unor standarde înalte de mediu şi de tratament adecvat al angajaţilor săi şi s-a temut că va pierde această disponibilitate sub supravegherea mai strictă a unui conglomerat de manageri şi acţionari. Devenind o corporaţie pentru profit – prima care urmează să fie achiziţionată de către o companie cotată la bursă – Plum s-a protejat cât avea nevoie de acţionarii noului patron.[72] Misiunea declarată a companiei Plum este să producă alimente ecologice pentru copii folosind ambalaje uşoare, să asigure angajaţilor cu cele mai mici salarii măcar 50 la sută peste salariul mediu şi să dea cel puţin un milion de pungi de alimente pe an copiilor nevoiaşi.[73] Atâta vreme cât Plum rămâne o corporaţie pentru profit, această misiune va fi protejată faţă de amestecul oricărui acţionar sau corporaţie. Spre deosebire de corporaţia mamă, Plum este obligat prin lege să acorde prioritate obiectivelor sale sociale şi de mediu în faţa celor care ţintesc profitul.

Alte companii au optat să devină ceea ce acum poartă numele de corporaţii „cu scop flexibil", care le permite să pună accentul pe orice prioritate în detrimentul profitului – aceasta nici măcar nu trebuie să fie explicit benefică pentru societate, în ansamblu său.[74] Corporaţiile cu scop flexibil se bucură, de asemenea, de standarde mai uşoare de raportare decât corporaţiile pentru beneficii.[75] Vicarious, un startup tech cu sediul în Bay Area, este tipul de afacere pentru care structura de corporaţie flexibilă funcţionează bine. Vicarious operează în domeniul inteligenţei artificiale şi învăţării profunde; proiectul său cel mai faimos până în prezent este o încercare de a sparge, folosind AI, programele CAPTCHA (acele

teste enervante pentru a vedea dacă un utilizator este uman). Vicarious pretinde că a reușit, iar primele demonstrații de testare Turing par să susțină acest lucru.[76]

Cum ar putea fi o astfel de tehnologie aplicată sau monetizată? Vicarious nu are nevoie, pe moment, să se îngrijoreze în această privință. Ca o corporație cu scop flexibil, Vicarious poate funcționa cu o abordare experimentală, de ansamblu și de lungă durată, necesară pentru a inova într-un domeniu încă în dezvoltare, cum este AI. Cu toate că investitorii, inclusiv Mark Zuckerberg și Peter Thiel, au investit în companie 56 de milioane de dolari, scopul structurii flexibile îi împiedică să exercite acel fel de presiune pentru a ajunge pe piață pe care capitaliștii venture o pun, tipic, asupra investițiilor lor. Compania nu poate fi obligată să se lase cumpărată sau să-și abandoneze curiozitatea științifică pentru viabilitate comercială.

Vicarious s-a eliberat de presiunile pieței fără să se fi retras într-o universitate pentru cercetare, unde finanțarea are propriile sale resorturi. „[Noi] nu suntem constrânși să publicăm, să solicităm granturi sau de cicluri de dezvoltare a produselor", se afirmă într-un comunicat al firmei Vicarious. „La firma Vicarious este loc pentru a dezvolta noi abordări, care, altfel, nu ar fi sprijinite în mediul academic sau în industrie."[77] Într-adevăr, este piratat capitalul de risc. Scopul firmei Vicarious nu este social, ca atare, și nici ecologic; este căutarea cunoașterii. Acest scop nu ar califica compania pentru statutul de corporație pentru profit. Dar, înregistrându-se ca o corporație cu scop flexibil, poate lua investiții nelimitate în timp ce așază explorarea și experimentarea mai presus de orice cereri de profitabilitate care ar putea apărea.

În final, „societatea cu răspundere limitată cu profit scăzut", sau L3C, este o structură corporativă hibrid utilizată pentru prima dată în Vermont, în anul 2008, croită special pentru era digitală a antreprenorilor conștienți social. Este o abordare de tipul „poți avea și prăjitura și poți să și mănânci", pentru a da unei companii multe dintre beneficiile unei organizații caritabile nonprofit, în timp ce încă se oferă fondatorilor săi o modalitate de a strânge capital de risc și investitorilor de a face profit. Un L3C funcționează la fel ca și corporația cu scop flexibil, în sensul că nu este obligată să respecte aceleași standarde de raportare riguroase ca și corporațiile pentru beneficii.[78] Poate solicita fonduri dintr-o gamă mai mare de potențiali investitori, inclusiv fundații private, entități nonprofit conștiente social și granturi, care investește fiecare pe un alt nivel, potrivit obiectivelor și cerințelor sale legale. Cu toate acestea, L3C este limitat la profituri modeste.[79] Este o structură bună pentru organizații, cum ar fi Homeport New Orleans,[80] o mică organizație

pe bază de voluntariat care curăță porturile de agrement din jurul Louisianei, sau Battle-Bro[81], o rețea locală pentru sprijinirea veteranilor. Este o structură mai simplă, mai puțin împovărătoare decât una nonprofit, potrivită pentru grupuri mici, care operează cu venituri minime, pentru care „câștigul" înseamnă mai puțin să aibă neapărat profit și mai mult să fie financiar viabil. Pentru investitorul social conștient, *ceva* profit este mai bun decât niciun profit. Dar a extrage profit este oare cel mai bun mod de a capta valoarea unei companii într-o economie digitală din secolul 21?

Poate că problema reală a programului corporatist are mai puțin de-a face cu valori sociale decât cu matematica simplă. În loc de a încerca să atenuăm puterea distructivă a unei corporații acum încărcată digital asupra lumii prin introducerea unui scop social benefic, mai bine ne uităm la premisa financiară care stă la baza ei: corporația a fost inventată pentru a extrage din economie moneda de circulație și pentru a o transfera în profit. Niciun beneficiu social declarat nu este în măsură să compenseze distrugerea socială cauzată de modelul corporatist în sine. Cu alte cuvinte, chiar dacă cineva precum Elon Musk sau Richard Branson creează un nou mijloc de transport sau o nouă tehnologie a energiei care să zguduie pământul prin beneficiile sale, corporația pe care o creează pentru a o produce și a o comercializa poate provoca, în sine, mai mult rău decât binele presupus. Da, astfel de corporații scot apa din corabia care se scufundă, dar, de fapt, chiar ele sunt cauza spărturilor.

De fapt, niciuna dintre aceste noi structuri corporatiste nu abordează defectul central care precede fiecare dintre excesele sociale, de mediu sau economice ale capitalismului fugar: ideea că mai mult profit echivalează cu mai multă prosperitate. Profitul ar putea duce la o valoare mai mare a acțiunilor, dar nu maximizează, în mod necesar, bogăția, care ar putea fi generată de întreprindere pe termen lung și pentru toți cei implicați – chiar și pentru fondatorii săi.

De aceea, modelul nu-pentru-profit (NPP) ar putea fi, în cele din urmă. cel mai potrivit pentru viitorul unei întreprinderi într-un peisaj digital. Mulți încurcă termenul nonprofit (așa cum este numit și nu-pentru-profit) cu acela de „caritate" sau „voluntar". Nu este cazul. Distincția se află în ceea ce se face cu profitul, după ce cheltuielile și salariile au fost plătite. Corporațiile publice direcționează surplusurile financiare către investitori, directori generali și consilii de administrație. Au puține stimulente să le reinvestească înapoi în afaceri dar, așa cum am văzut, și multe stimulente să maximizeze surplusurile în detrimentul angajaților, mediului și chiar al corporației în sine.[82]

Pe de altă parte, NPP-urile au restricții legale în ceea ce privește distribuirea veniturilor excedentare către acționari – investitori care dețin acțiuni, consilii de administrație, fondatori, angajați-proprietari sau altfel vor avea de suferit. Un NPP trebuie să direcționeze toate veniturile excedentare înapoi în companie. Angajații unui NPP pot avea salarii frumoase și pot aborda o gamă foarte largă de activități – mai largă chiar decât în corporațiile pentru beneficii. Dar un NPP nu poate să aibă proprietari și nu poate fi folosit în beneficiul cuiva, în afara beneficiarilor declarați ai activității sale.[83] Îi poate îmbogăți pe angajații săi și îi poate face fericiți pe clienții săi, dar, indiferent de cât de mult succes are, nu poate extrage numerar din sistem și nu poate fi vândut.

Cele mai multe companii digitale creative au început să amestece și să potrivească diverse strategii corporative. Mozilla Foundation, dezvoltatorii browser-ului web numit acum Firefox și una dintre cele mai de succes companii digitale ale timpului nostru, este un not-for-profit. Compania are succes atât pentru tehnologiile sale open-source utilizate pe scară largă cât și pentru poziția de lider într-un domeniu dominat de monopolurile platformă. Mozilla este, de fapt, alcătuită din două entități diferite: Mozilla Foundation, un nonprofit, și Corporația Mozilla, pe care o supraveghează fundația. Corporația subsidiară este responsabilă pentru cea mai parte a software-ului dezvoltat de firmă, precum și pentru marketingul și rețelele de distribuție ale companiei Mozilla. Colectează veniturile masive generate de Firefox[84], dar nu are acțiuni tranzacționate public, nu are dividende și nici acționariat. Toate profiturile sunt direcționate înapoi către organizația nonprofit,[85] care îi poate cheltui numai pentru a-și îndeplini misiunea de bază, nonprofit, asumată de Mozilla Foundation: „Să se promoveze dezvoltarea, accesul public și adoptarea software-ului pentru aplicațiile internet și web-browsing Mozilla open-source."[86] Prin alocarea profiturilor într-o companie nonprofit, în loc să le distribuie către acționari sub forma unor câștiguri de capital, Mozilla este capabilă să mențină rețeaua sa distribuită de voluntari open-source, precum și pe cei cinci sute până la o mie de angajați plătiți.[87] Capitalul este întotdeauna în serviciul afacerilor, produselor sale, angajaților și clienților săi, niciodată viceversa.

Oricare dintre aceste ajustări structurale. precum și multe altele în curs de apariție acum, oferă corporațiilor un mod de a transcende sau, cel puțin, de a evita mandatul de creștere care amenință sustenabilitatea și longevitatea lor. În loc să scoată bani din economie, ele vor distribui lateral prosperitatea – ca printr-o rețea. Banii stau în circulație, oferind monedă de schimb pentru mai multe

persoane şi întreprinderi. Grămezile de bani nu se mai acumulează, iar paradoxul obezităţii corporative se clarifică. Profitul creşte în comparaţie cu valoarea netă, chiar dacă este din cauză că valoarea netă se micşorează. Este ca şi cum se obţine un procent mai bun de grăsime corporală, pur şi simplu prin pierderea în greutate.

Dar, în cazul în care companiile încetează să mai crească sau chiar se subţiază şi banii se mişcă lateral, între mai mulţi oameni, în loc să se mişte în sus, de la debitori către creditori şi investitori, atunci cum se mai dezvoltă întreaga economie? Nu este tot sistemul, de la Rezerva Federală în jos, la bănci, obligaţiuni şi PIB, dependent de o anumită rată de creştere? Nu avem nevoie mereu de alte construcţii de locuinţe noi, de mai multă activitate de consum şi venituri corporative tot mai mari pentru a plăti datoria noastră naţională?

Da, pentru că acesta este modul în care sistemul de operare a fost creat în primul rând. Corporatiile pot fi jucătorii dominanţi în jocul economic, dar asta numai pentru că au fost construite pentru a reuşi în contextul unui set de reguli foarte specifice. Dacă vrem să vedem apariţia unui tip nou şi autentic de jucător, trebuie să rescriem regulile jocului creşterii în sine.

Capitolul 3

VITEZA BANILOR

Moneda regatului

Imaginaţi-vă crescând într-o lume în care există doar sistemul de operare Macintosh. Dacă fiecare computer pe care l-aţi văzut vreodată rulează OS X, niciodată nu aţi şti dacă ar exista şi alte sisteme posibile. De fapt, nici n-aţi şti că ar exista un astfel de lucru numit sistem de operare. OS X ar fi doar ceea ce seamănă cu un computer. Acelaşi lucru este valabil şi pentru bani. Tipul de monedă pe care o folosim este singura pe care o cunoaştem, aşa că presupunem că problemele sale fac parte din însăşi natura banilor.

Ceva în legătură cu economia noastră nu mai merge. Dar este greu să atragem atenţia asupra defectelor din sistemul nostru sau să sugerăm îmbunătăţiri, fără a contesta câteva adevăruri, aparent sacre, despre banii pe care îi folosim şi pentru ce au fost inventaţi. De la Războiul Rece – atunci când am pus „In God We Trust" pe banii noştri[1] – orice am întreprinde, ce ar pune sub semnul întrebării dogmele capitalismului, este considerat trădare. Am fost vârâţi într-un război ideologic pentru o mulţime de lucruri, dar, în cea mai mare parte, acesta a părut a fi despre libertatea capitalismului corporatist în faţa tiraniei comunismului de stat. Atunci când cineva dorea să de-construiască orice referitor la capital – de unde a venit, cum a funcţionat, ce a favorizat – părea că vrea să de-construiască chiar modul american de viaţă. Chestionând originile monedei noastre însemna să atragă atenţia asupra inventivităţii sale. Şi nimic bun nu putea ieşi din asta – nu atunci când credinţa investitorilor, consumatorilor şi debitorilor era atât de inextricabil legată de perspectivele noastre de creştere.

Granturile corporative şi modul de selecţie s-au îndreptat către economiştii ale căror cercetări confirmau meritele capitalismului; cei a căror muncă ieşea din

această zonă au fost trecuți pe lista neagră sau au fost evitați.[2] Ca rezultat, economiștii care au studiat la cele mai bune universități au văzut, în final, arhitectura capitalismului ca pe o condiție prealabilă pentru orice piață. De aceea, modelele economice care au apărut în ultima jumătate de secol, oricât de complexe și inteligente ar fi concepute, aproape invariabil presupun că circumstanțele date ale economiei noastre de piață sunt condiții fixe, prestabilite. Economiștii noștri au fost formați într-un univers intelectual cu doar un singur set de reguli economice recunoscute. Asta ar putea fi un lucru bun dacă economia ar fi o parte a lumii naturale, ale cărei principii ar fi descoperite de știință, dar nu este așa. Economia seamănă mai puțin cu o pădure sau un sistem meteo și mai mult cu o tehnologie sau un mediu. Nu a fost creată de Dumnezeu, ci de oameni.

Într-adevăr, dacă monopolul înregistrat poate fi gândit ca o parte a unui software, sistemul monedei centrale pe care îl rulează ar putea fi cel mai bine înțeles ca un sistem de operare. Cel pe care îl folosim – moneda centrală emisă de bancă din capitalism – este singura pe care majoritatea dintre noi o știm. Chiar și moneda „străină" este moneda centrală a altcuiva emisă de bancă. La fel ca utilizatorii de computere fictivi, care nu știu nimic în afară de Mac-uri, noi credem că ceea ce se află în portofelele sau în conturile noastre bancare sunt bani, când, de fapt, este doar un mod de a realiza unele funcții ale banilor.

Din fericire, ca membri ai unei societăți digitale, noi avem tot mai multe abordări directe față de multe dintre sistemele noastre atât de adânc înrădăcinate – sau, cel puțin, ne exprimăm dorința de a le înțelege într-un mod mai programatic. Așa cum am văzut, o corporație individuală poate fi recodată, ca parte a unui software, pentru a crea și distribui mai multă valoare părților interesate. Pentru a face acest lucru, trebuie să acorde prioritate creării de valoare și circulației, în detrimental creșterii. Compania poate să se oprească din creștere sau să înceapă să se micșoreze, lucru care este perfect valabil, atâta timp cât își cheltuie capitalul înghețat pentru a-i satisface pe debitorii și investitorii săi, iar apoi ajunge la o scară potrivită pentru piața sa.

Dar, chiar dacă astfel de companii ar putea servi mai bine nevoile oamenilor și chiar și culturii noastre, ele sunt incompatibile cu sistemul economic de operare pe care se bazează. În cazul în care corporațiile încetează să se dezvolte, atunci și economia se oprește din creștere și, în cazul în care nu vine altcineva și schimbă ecuația, atunci întreaga casă din cărți de joc se prăbușește. Acest lucru se datorează mai puțin lăcomiei corporative sau nerăbdării investitorilor și mai mult sistemului financiar pe care îl folosim și faptului că îl folosim prin excluderea tuturor

celorlalte. Acceptarea sa universală a permis monedei să devină un jucător în mare, nerecunoscut în economie, ca şi cum ar fi o trăsătură originală a activităţii de piaţă, cum ar fi oferta, cererea, forţa de muncă sau mărfurile.

Monedele, amuletele şi metalele preţioase au fost, într-adevăr, folosite ca mijloc de schimb de mii de ani; dar moneda centrală, bazată pe datorii, purtătoare de dobândă, emisă de bancă, este un instrument foarte special, cu înclinaţii foarte speciale – îndeosebi o înclinaţie pentru creştere. Capitalismul în sine este mai puţin motorul acestei monede şi mai mult rezultatul ei. Capitalul nu este o ideologie atât de mult cât este un artefact al unui fel de bani – o modalitate de a exploata un anumit sistem de operare care rulează pe creştere.

Au existat mai multe tipuri de bani, toate funcţionând simultan. Astăzi, acest lucru poate părea în contra logicii, când rostul banilor este să poţi număra cât de mulţi ai şi să faci comparaţia cu cât de mult are oricine altcineva. Dar, înainte de inventarea monedei centrale, scopul principal al banilor a fost acela de a ajuta oamenii să schimbe mărfuri unul cu celălalt, într-un mod mai eficient decât permitea barterul. Orice lucru care a promovat circulaţia mărfurilor între oameni a fost considerat un plus.

De fapt, înainte de apariţia bazarului, cei mai mulţi oameni nu au avut, oricum, nevoie de bani. Erau ţărani şi cultivau pământul unui nobil în schimbul unei părţi mici din recoltă. Singurii bani erau monedele preţioase de metal, fie rămase din timpul Imperiului Roman sau emise de către unul dintre centrele comerciale, cum ar fi Florenţa. Un fel de monedă cu rol de valută a fost emisă pentru a plăti soldaţii în timpul cruciadelor şi o parte din ea s-a întors acasă cu supravieţuitorii, împreună cu meşteşugurile şi tehnologiile din ţările străine.[3]

Cum am văzut, aşa a luat naştere bazarul, unde localnicii au tranzacţionat cereale şi produse făcute de ei şi au cumpărat mirodenii şi alte „produse de import" de la negustorii ambulanţi.[4] Dar nu erau suficiente monede de aur şi argint în circulaţie pentru ca oamenii să cumpere tot ce voiau. Metalele preţioase erau considerate valoroase în sine. Puţinul care exista era pus deoparte, adesea de cei care erau deja bogaţi.

Oamenii făceau barter, dar cu acest tip de schimb nu se puteau realiza tranzacţii complexe. Ce se întâmpla dacă cizmarul voia un pui, dar fermierul avea deja pantofi? Aşa au apărut mijlocitorii acestui barter pentru a negocia tranzacţiile mai complicate, care necesitau mai mulţi paşi, în genul transferurilor multiple între echipe în sportul american. Astfel, pantofii se duc la morarul de ovăz, care dă ovăz meşterului rotar, care face o roată pentru fermierul de pui, care dă un pui

cizmarului. Dar valorile relative ale tuturor acestor articole erau diferite, ceea ce făcea acest sistem de schimb incapabil să execute în mod eficient aceste tranzacţii complicate.

Acesta a fost momentul când comercianţii inteligenţi au inventat monedele bazate pe altceva decât metale preţioase. Comercianţii ale căror vânzări pe parcursul unei zile de piaţă erau destul de frecvente puteau, în schimb, emite chitanţe din hârtie pentru găinile sau pâinile pe care ştiau că le vor vinde până la sfârşitul zilei: „Această chitanţă este răscumpărabilă pentru un pui la standul de pui al lui Mary." Banii de piaţă puteau fi emişi de către orice comerciant ale cărui vânzări erau suficient de stabile pentru a fi de încredere.[5]

Astfel, la începutul pieţei, fermierul de pui putea folosi chitanţele pentru pui şi cizmarul chitanţele pentru pantofi pe articolele de care au nevoie, furând startul pe întreaga piaţă. Chitanţele vor circula prin piaţă pe tot parcursul zilei – la fel ca şi banii – până când ajungeau în mâinile unor oameni care aveau nevoie de pui sau pantofi, moment în care erau schimbate cu comerciantul original pentru mărfuri. Pentru a face lucrurile chiar şi mai uşoare, chitanţele aveau o valoare declarată ştampilată exact pe ele – preţul de piaţă al produselor pe care le reprezentau. La sfârşitul zilei, chitanţele suplimentare erau aduse înapoi la comercianţii care le-au emis în schimbul unor monede metalice sau puse deoparte pentru următoarea zi de piaţă. Scopul banilor nu a fost de a-l face pe emitent bogat, ci de a promova tranzacţiile pe piaţă şi de a-i face pe toţi prosperi, punând comerţul în mişcare.[6]

Aproape orice putea fi reprezentat ca monedă. O altă formă foarte populară a banilor, care a durat mai mult timp, a fost chitanţa pe cereale. Un fermier aduce recolta sa la magazinul de cereale şi primeşte o chitanţă scrisă pentru cantitatea de ovăz sau de orz adusă. Chitanţa putea fi pentru 50 kg de cereale, care avea o valoare numerică echivalentă într-o monedă anume. Aceasta era, de obicei, imprimată pe o folie subţire de metal, cu perforaţii, astfel încât agricultorul putea să rupă o bucată şi să cheltuiască o dată câte o porţiune din ea.[7]

Fiindcă cerealele erau deja capitalizate şi se aflau într-un siloz din care nu mai aveau unde să plece, chitanţele de cereale au avut tendinţa de a-şi păstra valoarea pe termen ceva mai lung. Dar ele nu puteau fi tezaurizate ca şi metalele preţioase. În loc să câştige valoare în timp, chitanţele de cereale îşi pierdeau din valoare. Oamenii care se ocupau de silozuri trebuiau să fie plătiţi, iar o anumită cantitate de cereale se pierdea din cauza temperaturii sau rozătoarelor. Prin urmare, magazinul de cereale emitent reducea valoarea chitanţelor cu o anumită sumă în

fiecare lună sau an. O chitanță pentru 50 de kg în martie putea valora doar 45 de kg de cereale în decembrie.

Încă o dată, aceasta nu era atât o problemă, ci mai curând o caracteristică a acestor bani. Oamenii au fost stimulați să cheltuiască aceste chitanțe de îndată ce le-au primit. Banii s-au mișcat rapid prin economie, încurajând tranzacțiile. În mod ideal, cineva care avea nevoie de cereale folosea chitanța chiar înainte de următoarea dată de reducere și o răscumpăra pentru ovăz.

Acești bani locali au funcționat cot la cot cu monedele din metale prețioase, care operau pe distanțe lungi. Monedele de aur și bănuții de argint erau ceruți de comercianții itineranți, care nu aveau niciun folos real din cerealele depozitate sau dintr-o viitoare pereche de pantofi. De asemenea, ei ofereau măsurători facile prin intermediul cărora să fie denominate toate monedele locale. Valoarea declarată a unei franzele de pe o chitanță de pâine putea fi o fracțiune dintr-o monedă din aur, ceea ce făcea mai ușor pentru consumatori să negocieze tranzacții, precum și pentru emitenți să compenseze între ei chitanțele nerăscumpărate, la sfârșitul zilei.

Lorzii și monarhii au tolerat acest tip de comerț pentru un timp, dar a început să le displacă faptul că oamenii dădeau valori monetare reale monedelor pe care ei le emiteau. În plus, cu cât mai mulți oameni tranzacționau lateral, adică unul cu altul, cu atât mai puțin dependenți erau de aristocrație. Țăranii se îmbogățau de jos în sus, într-o economie a cărei forță era bazată pe soliditatea operațiunilor sale. Creșterea, un efect secundar fericit al capacității lor de tranzacționare, trebuia să fie acaparată. Și, prin asta, a fost transformată într-o armă financiară.

Nobilii angajau consilieri financiari – majoritatea fiind mauri, care stăpâneau tehnici aritmetice mai avansate decât finanțiștii din Europa – care veneau cu inovații monetare, prin care cei bogați își puteau păstra avantajele de clasă în detrimentul clasei de mijloc, în ascensiune. Am văzut deja cum monopolul înregistrat a dat familiilor regale posibilitatea de a atribui industrii întregi anumitor companii, în schimbul unor acțiuni în întreprinderile respective.[8] Dar nu orice industrie putea fi astfel scalată – cel puțin nu atunci. De asemenea, regii voiau să extragă valoare din toate acele mici tranzacții între oamenii și, în mod ideal, să încetinească activitatea economică în așa fel încât clasa mijlocie să nu le-o ia înainte.

Așa că, unul câte unul, monarhii din Evul Mediu târziu și Renașterea timpurie au scos în afara legii monedele locale și le-au înlocuit cu ceea ce a devenit moneda regatului.[9] Prin lege, oamenilor li s-a interzis să folosească orice altă monedă – o

regulă justificată oficial, în mod ironic, prin faptul că însemnele necreştine ale musulmanilor apăreau pe unele dintre monedele pe care oamenii le foloseau din timpul Cruciadelor.[10] Desigur, adevăratul motiv este că, având un control absolut asupra monedelor, monarhii puteau exercita un control absolut asupra economiilor lor. Oamenii au protestat şi a fost vărsat mult sânge, dar au pierdut dreptul de a emite propriile monede. În schimb, toţi banii erau bătuţi de trezoreria regelui. După cum au observat mulţi istorici economici, acest lucru a permis monarhilor să impoziteze oamenii pur şi simplu prin devalorizarea monedei şi păstrarea aurului suplimentar. Ceea ce aceşti istorici detestă să arate, totuşi, este faptul că monarhii au făcut bani prin emiterea de monedă[11]. Sistemul monetar în sine a dat celor care au deţinut capital o modalitate de a-l mări.

Printr-o practică similară modului în care băncile centrale emit monedă până în această zi, monarhii au creat moneda *împrumutând-o* pentru a exista. Atunci când un comerciant voia bani pentru a cumpăra mărfuri sau unelte, el trebuia să-i împrumute din visteria regelui, iar apoi să plătească înapoi cu dobândă. Era un pariu pe o creştere viitoare. Spre deosebire de banii de pe piaţă, care nu aveau nicio taxă, sau chitanţele pentru cereale, ale căror taxe mergeau spre magazinul de cereale, moneda centrală costa bani. În cazul în care oamenii voiau să folosească bani, ei trebuiau să plătească pentru acest privilegiu.

Aceasta a fost o inovaţie genială, chiar dacă explotatoare: banii a căror funcţie de bază era de a-i face pe oamenii bogaţi mai bogaţi. Deoarece aristocraţii aveau deja avere, ei erau singurii care puteau participa la noua ofertă de împrumut în bani. Dacă oamenii şi întreprinderile din economia reală voiau să cumpere ceva, ei trebuiau să obţină nişte bani de la trezoreria centrală. Apoi, ei trebuiau să folosească aceşti bani pentru a face nişte tranzacţii şi, într-un fel sau altul, să aibă la sfârşit mai mulţi bani decât la început. În caz contrar, nu exista nicio modalitate de a-i plăti creditorului împrumutul şi, în plus, şi dobânda.

Aşa că, atunci când un comerciant împrumuta o mie de monede de la trezorerie sau de la agenţii locali, trebuia să plătească înapoi o mie două sute până la sfârşitul anului. De unde veneau celelalte două sute? Ori de la cineva care a dat faliment (şi, prin urmare, se confrunta cu închisoarea datornicilor) sau, în cel mai bun caz, de la noi creditori. Atâta timp cât existau mai multe afaceri noi, existau mai mulţi bani împrumutaţi pentru a plăti dobânda pentru banii împrumutaţi mai devreme. Acest lucru a însemnat mult pentru cei bogaţi, care pur şi simplu puteau să nu facă nimic şi să câştige bani doar pentru că aveau bani.

Participanții la bazar nu încasau atât de bine. Acești bani noi erau încă puțini și scumpi. Dacă banii din piață au fost la fel de abundenți ca și cererea de bunuri pe piață, moneda centrală a fost tot la fel de abundentă cât creditul participanților. Comercianții care obișnuiau să coopereze acum concurau unul împotriva celuilalt pentru bani, pentru a avea suficienți bani să plătească înapoi împrumuturile lor. De asemenea, devalorizările frecvente ale monedei au determinat oamenii să acumuleze bani, de teamă că moneda actuală conținea mai mult aur decât oricare ar urma să vină după ea. În plus, totul în piață costa acum mai mult, pentru că banii înșiși extrăgeau valoare de la oameni sub formă de dobândă. Nu plăteau doar pentru un pui, ci și pentru datoriile făcute de fermierii de pui. Dacă ar fi participat la afaceri în creștere, este posibil să fi avut o șansă de a ține pasul cu costurile capitalului. Dar, în mare măsură, acestea erau întreprinderi de subzistență.

În fiecare țară unde banii locali au fost desființați în favoarea monedei centrale, purtătoare de dobândă, oamenii au sărăcit, sănătatea lor a avut de suferit, iar societatea s-a deteriorat[12] din toate punctele de vedere. Chiar și ciuma poate fi legată de colapsul pieței din perioada Evului Mediu târziu și trecerea spre monedele extractive și a muncii salariate din mediul urban.

Noua schemă a favorizat, în schimb, jucătorii mai mari, cum ar fi monopolurile înregistrate, care au avut acces mai bun la capital decât obișnuitele întreprinderi mici, precum și mai multe mijloace de a plăti înapoi dobânda. Atunci când monarhii și comercianții lor favoriți au înființat primele corporații, ideea că ei vor fi obligați să se dezvolte nu părea să fie o problemă atât de mare. Aveau de partea lor guvernele și armatele naționale – de obicei, în calitate de investitori direcți în proiectele lor. Pentru ca, de exemplu, Compania olandeză pentru Indiile de Est să crească nu trebuia decât să fie trimise câteva nave de război într-o nouă regiune a lumii, să ocupe pământul și să aservească populația locală.

Dacă acest lucru seamănă puțin cu avantajele la împrumut de care se bucură astăzi companii precum Walmart și Amazon este pentru că, în esență, este același sistem monetar în funcțiune, favorizând aceleași tipuri de jucători. Totuși, oricât de puternice ar putea să pară corporațiile favorizate, ele nu sunt, de fapt, decât motoarele prin care sistemul monetar mai mare extrage valoare din activitatea economică a noastră, a tuturor. Chiar și mega-corporațiile sunt precum aplicațiile concurente de pe un smartphone al cărui sistem de operare este acceptat universal, dar vag recunoscut. Supraviețuirea lor depinde în întregime de capacitatea lor de a mări capitalul pentru creditorii și investitorii lor.

Moneda centrală este instrumentul tranzacţional care copleşeşte afacerea în sine; banul este coada pe care o scutură câinele economiei. Serviciile financiare devin, încet dar inevitabil, cei mai mari jucatori din economie. Între anii 1950 şi 2006, procentajul în economie (aşa cum este măsurat de PIB) reprezentat de sectorul financiar mai mult decât s-a dublat, de la 3 la sută la 7,5 la sută.[13] Acesta este motivul pentru care Thomas Piketty a demonstrat, în *Capital in the Twenty-First Century* (Capitalul în secolul 21), că rata de profitabilitate a capitalului depăşeşte rata de creştere a economiei.[14] Banii fac bani mai repede decât pot oamenii sau companiile să creeze valoare. Cei mai bogaţi oameni şi cele mai bogate companii trebuie, prin urmare, să se poziţioneze cât mai departe de producerea sau crearea de bunuri şi cât mai aproape posibil de robinetul de bani.

Unele companii, cum ar fi General Electric în anii 1980, au înţeles acest principiu destul de bine şi au acţionat în funcţie de el. Au realizat că întreprinderile lor de bază erau, de fapt, în serviciul industriei bancare mult mai profitabile. Jack Welch, CEO directorul executiv al companiei GE, a ajuns la concluzia că compania a făcut mai puţini bani producând şi vânzând maşini de spălat decât împrumutând bani clienţilor pentru a achiziţiona acele maşini. Aşa că el a început să vândă afacerile fabricii GE şi să transforme corporaţia mai mult într-o companie de servicii financiare. Fabricile de maşini de spălat au fost vândute chinezilor. Noua firmă GE tranzacţiona împrumuturi, vindea asigurări şi asigura capital peantru leasing.

Acest lucru a funcţionat destul de bine pentru companie şi pentru cei care au mers pe urmele lui Jack Welch.[15] Abordarea lui a fost sanctificată de Harvard şi de alte şcoli de afaceri prestigioase, care au început să-i formeze pe absolvenţii lor să vadă industriile productive ca pe simple trepte care duc la constituirea de holding-uri. Cu cât mai sus poate fi dus lanţul banilor – la fel ca o bancă care emite bani – cu atât mai bine.

Economia americană a devenit aproape în întregime dependentă de dorinţa companiilor şi cetăţenilor săi de a utiliza creditul. Nu conta ce cumpărau cu acel credite. Cea mai mare parte a fost folosită pentru mărfuri din China, dar asta nu a contat. Nu creşteam economia reală a bunurilor şi serviciior, ci economia sintetică a banilor în sine. Companiile occidentale din vârful lanţului trofic vindeau credit, nu consumabile. Produsul perfect, fără produs. Cei care nu au dorit să participe au fost cercetaţi de către psihologi, apoi supuşi unor tehnici de „comportament financiar", până cand au ajuns să se integreze programului.[16]

Pentru mulți dintre noi, întregul sistem părea să funcționeze. Oamenii obișnuiți începeau să ia ipoteci pe casele lor, de fiecare dată când valorile imobiliare creșteau, ca o modalitate de a genera mai mult capital pentru ei înșiși. Chiar și Alan Greenspan a crezut că triumful capitalului și al creditului însemna că am intrat într-o nouă eră a investițiilor fără risc. După cum fostul președinte al Rezervei Federale a remarcat în 2000: „Eu cred că creșterea generală a marilor instituții [financiare] a avut loc în contextul unei structuri care se află la baza pieților, în care multe dintre riscurile mai mari sunt în mod dramatic – aș putea spune, în întregime – acoperite.[17] Și asta, până la criza din 2007, când s-a dovedit că nu era suficientă activitate economică reală pentru a sprijini domeniul supraglomerat al împrumuturilor în bani.

La fel ca alte crize de piață, aceasta a fost pusă pe seama aranjamentelor dubioase și abuzării sistemului. Nedorind sau fiind incapabili să abordeze banii într-un mod critic, cronicarii exceselor capitalismului se concentrează, în schimb, pe lăcomia umană. Directorii generali ai Enron sau WorldCom, bancherii fără inimă de pe Wall Street sau tranzacționiștii zeloși de la Goldman Sachs sunt puși sub acuzare pentru jefuirea acționarilor și subminarea unui sistem, altfel funcțional. Etalarea lor în cătușe prin fața presei ne face să ne simțim bine pentru o clipă, până când vom înțelege expresiile cu adevărat buimace de pe fețele lor. Ei au crezut doar că își fac treaba – încercând să-și dezvolte companiile în ritmul dictat de structurile creditoare. Comportamentul lor urmează norma, nu este o aberație.

Nu că aceste personaje sunt fără prihană, dar atunci când dăm vina pe „corupție" pentru problemele noastre economice, sugerăm că ceva inițial pur a fost corupt de niște actori răi – ca un fișier digital, care a fost odată intact, dar ale cărui date acum conțin erori. Nu este cazul aici. Mai degrabă, un sistem de operare economic proiectat de finanțiștii mauri din secolul 13, care căutau un mod de a păstra aristocrația Europei, a funcționat exact cum s-a dorit. A transformat piața într-o gigantică închisoare a datornicilor. Nu este singurul lucru nepotrivit pentru nevoile unei societăți digitale din secolul 21; moneda centrală este mecanismul de bază al acestei capcane a dezvoltării.

Aceasta este cauza reală a gravității și longevității crizei din 2007. În loc să vadă cum poate să compenseze tendința extractivă a monedei centrale, o industrie financiară extrem de digitalizată a ales să exploateze acest lucru. Perspectiva digitală, care ne permite să vedem banii ca pe un sistem de operare, nu motivează în mod necesar oamenii să regândească codul de bază, pentru a servi mai bine

oamenii. Asta ar fi o sarcină destul de grea chiar și pentru cei mai idealiști dintre noi. Așa că bancherii și finanțiștii s-au gândit să acționeze astfel încât defectele structurale ale sistemului monetar să lucreze pentru ei.

Au înțeles că randamentul din capital surclasează o creștere reală și că, într-o piață accelerată digital, deconectarea câștigătorilor de învinși este inevitabilă – la fel ca pe iTunes și Amazon. Doar că, aici, câștigătorii vor fi cei care au avut capital, iar perdanții vor fi cei blocați în economia reală a bunurilor și serviciilor. Așa că au vândut bani debitorilor, apoi au vândut aceste împrumuturi unor creditori mai puțin inteligenți. Între timp, au asigurat *și* pariat pe aceste împrumuturi inițiale. Acest lucru a creat un joc câștigător la ambele capete pentru cei cu capital – ei au primit ratele la dobânzile obișnuite pentru banii împrumutați și au câștigat și pariurile puse pe oamenii și companiile despre care credeau că vor eșua.[18] Fericiții câștigători au beneficiat nu numai de randamentul capitalului, dar și de incapacitatea creșterii reale de a ține pasul cu dobânda.

În loc de a profita în mod cinic de eșecul oamenilor și al afacerilor de a ține pasul cu nevoile capitalului, ar putea exista o modalitate de a schimba felul în care funcționează capitalul? Ar putea banii să fi ajuns prea scumpi atât pentru binele lor cât și pentru al nostru? Am văzut cum companiile individuale se pot sustrage imperativului creșterii reducând povara datoriei, modificând așteptările investitorilor și devenind mai adaptate la condițiile reale de piață. Dar sistemul economic de operare, pe baza căruia aceste corporații trebuie să funcționeze, nu se poate bucura de luxul unei încetiniri voluntare. Spre deosebire de sistemele naturale sau chiar societatea umană, o economie bazată pe dobândă trebuie să crească pentru a supraviețui. Acest lucru a funcționat timp de secole, atâta timp cât au existat noi regiuni de cucerit, resurse de extras și oameni de exploatat. Un sistem economic expansionist avea nevoie și a stimulat colonizarea celor două Americi, Africii și Asiei. Atâta timp cât se împrumutau mai mulți bani, erau mai mulți bani de dat înapoi băncilor și de ținut moneda pe linia de plutire.

În absența unor noi continente pe care să se extindă, industria s-a străduit să accelereze ratele de producție sau să facă procesele existente mai intensive din punctul de vedere al capitalului. De exemplu, agricultura industrială generează mai multe recolte pe termen scurt decât metodele tradiționale, mai puțin intensive. Are nevoie, de asemenea, de mai multe mașini, îngrășăminte și produse chimice. Prin renunțarea la practica culturilor prin rotație, agricultura industrială sărăcește, însă, solul vegetal mai rapid, ceea ce generează o și mai mare dependența de substanțe chimice și pesticide. Este nevoie de mai mulți bani – iar acesta este

scopul jocului. Dacă metodele Big Agra fac ca populația să fie mai puțin sănătoasă sau rate mai mari de apariție a cancerului, Big Pharma este pregătită cu remedii costisitoare, alimentând o altă sursă de expansiune economică.

Dar acest proces ne epuizează pe toți. Lumea noastră reală, a ființelor umane, a solului și a acviferelor se reînnoiește mai lent decât poate suporta nerăbdarea capitalului. „Construcția de locuințe" poate merge la fel de repede ca cererea de case noi. În cazul în care piața nu este stimulată în mod artificial de către speculatori, oamenii pur și simplu nu pot ține pasul cu dezvoltatorii de locuințe de a tăia mai multe păduri, de a iriga mai mult teren și de a construi mai multe case. În plus, așa cum Naomi Klein a demonstrat cu prisosință în cartea sa *This Changes Everything* (*Asta schimbă totul*), schimbările climatice sunt un rezultat direct al unei economii expansioniste: mediul înconjurător fizic nu poate face față ritmului capitalului, susținând, în același timp, și viața umană.[19]

Filozoful economic John Stuart Mill a identificat această problemă încă din anii 1800. „Creșterea bogăției nu este nelimitată", a scris el.[20] El era de părere că dezvoltarea nu era o caracteristică permanentă a economiei, deoarece nimic nu poate crește mereu. Nu contează ce spune o foaie de bilanț, creșterea economică este limitată de caracterul finit al lumii reale. Putem genera doar atâta activitate și putem extrage doar atâtea resurse. Mill a perceput, astfel, sfârșitul dezvoltării în ceea ce el a numit „starea staționară" – un echilibru sustenabil în care „va exista un corp bine plătit și prosper al lucrătorilor; fără averi enorme, cu excepția a ce s-a câștigat și acumulat pe parcursul unei singure vieți; și un corp mult mai mare de persoane decât în prezent, nu numai exceptate de la muncile mai grosiere, dar având suficient timp de relaxare, atât fizică, cât și mentală, feriți de aspectele mecanice, pentru a cultiva în mod liber harul vieții."[21]

Mill nu a conceput starea aceasta staționară ca fiind lipsită de îmbunătățiri aduse societății, tehnologiei și satisfacției generale. Pur și simplu, ar marca sfârșitul fericit al erei investițiilor mari, precum și extracției și creșterii asociate. Capitalul își va fi îndeplinit scopul de a construi societatea noastră și de a atinge „capacitatea de transport" a planetei noastre. Cu alte cuvinte, oamenii ar putea să producă și să consume lucruri diferite sau mai bune, dar ei nu vor fi în măsură să producă sau să consume *mai multe* lucruri. Totuși, nu vor avea nevoie să facă asta, pentru că „economia progresivă" a capitalismului va fi fost abandonată și înlocuită cu altceva.

Tehnologia digitală, calculatoarele, rețelele si miniaturizarea au părut, la început, să anunțe o schimbare spre acest tip de abordare mai stabilă a vieții.

Telenaveta ar însemna un consum mai mic de combustibil, iar ecranele de calculator ar însemna mai puţină hârtie de imprimat. Nicio predicţie nu s-a adeverit. Mai rău, speculatorii au văzut în tehnologia digitală o poartă de acces către o formă nouă, virtuală, de colonialism: un nou loc pentru a împrumuta şi rula capital, un teritoriu nou pentru creştere.

Din păcate, profilurile de tip Big data ale adolescenţilor nu pot susţine aceeaşi robusteţe a creşterii ca şi continentele întregi de sclavi şi de condimente. În plus, cercetarea consumatorului înseamnă câştigarea unei porţiuni dintr-un număr fix de achiziţii. Nu creează un consum mai mare. În orice caz, soluţiile tehnologice tind să facă pieţele mai mici şi, mai puţin probabil, să reproducă industriile conexe în sectorul transportului maritim, gestionarea resurselor şi serviciilor forţei de muncă. Ele fac ca diferenţa dintre creşterea reală şi randamentul capitalului să fie mai rea, nu mai bună. Acest lucru înseamnă că împing băncile şi investitorii chiar mai departe de câştigurile reale, până când, în cele din urmă, există o deconectare completă între capital şi valoare.

Deci, cum poate o întreagă economie, care se bazează pe o premisă aritmetică a creşterii perpetue, infinite şi imposibile, să se elibereze, într-un fel, de această povară? Şi chiar dacă există suficient loc pentru mai multă creştere, cum desprindem o parte din capitalul îngheţat acumulat şi îl repunem în circulaţie, astfel încât oamenii să poată cumpăra şi vinde mai multe bunuri şi servicii?

Decidenţii politici au, din păcate, puţine instrumente cu adevărat stimulative la dispoziţia lor, iar cele pe care le au nu sunt deosebit de capabile să pună banii în mâinile oamenilor reali, acolo unde este nevoie. Ajutându-i pe oameni să tranzacţioneze nu este genul de activitate pe care sistemul lor de operare a fost construit să-l susţină. Moneda centrală a fost destinată să extragă şi nu să pompeze valoare în economie. De aceea, este mai la îndemână şi mai consecvent, într-un mod cu totul superficial, să ceri austeritate şi strângerea curelei de la naţiunile datornice decât să relaxezi politicile sau să scazi rata dobânzii. În cazul în care ţările sau regiunile nu pot plăti înapoi dobânda la monedele pe care le „împrumută", atunci nu ar trebui să li se acorde mai puţin? Asta e justificarea împotriva salvării naţiunilor datoare din zona euro. La suprafaţă, pare logic, dar, dacă naţiunile aflate în această situaţie sunt împrumutat mai puţin, atunci cum vor putea da mai mult înapoi – mai ales dacă nu au voie să imprime proprii bani pentru a stimula anumite activităţi economice?

Băncile centrale nu au fost construite pentru a rezolva această problemă. Funcţia principală a Federal Reserve este de a-i proteja pe cei bogaţi – cei care

deţin bani gheaţă – prin prevenirea inflaţiei, care ar face acel numerar să devină mai puţin valoros. În vremuri grele, o bancă centrală mai compătimitoare poate, în schimb, să pompeze mai mulţi bani în economie – dar, de fapt, are doar două moduri de a realiza acest lucru. Ea poate împrumuta bani băncilor, la cea mai mică rată posibilă a dobânzii – chiar zero – sau poate cumpăra rezervele de obligaţiuni ale băncilor (ceea ce este cunoscut sub numele de „relaxare cantitativă"). Dar, pentru ca aceşti bani să ajungă în economia reală, băncile mai trebuie să-i împrumute oamenilor şi întreprinderilor. Nimic nu le obligă să facă acest lucru, iar într-un mediu cu dobânzi scăzute, marjele lor de profit la creditare sunt oricum mici. Majoritatea băncilor îşi investesc mai degrabă banii în instrumente financiare importante sau cumpără acţiunile companiilor existente. În plus, având în vedere faptul că economia are o creştere lentă, multe bănci refuză să ia bani de la Fed, detestă să ia un credit pe care ştiu că vor trebui să-l plătească înapoi. Deja au mai mulţi bani decât au nevoie şi, dacă preiau capital suplimentar, raportul dintre profit şi valoarea netă se va înrăutăţi.

Cealaltă opţiune este ca guvernul să-şi asume datoria împrumutând bani de la banca centrală şi dându-i angajaţilor – în mod ideal, celor care îndeplinesc anumite sarcini pentru guvern, cum ar fi construcţia de infrastructură sau furnizarea de servicii sociale. Banii pe care îi câştigă aceşti lucrători ca remuneraţie sunt apoi circulaţi în restul economiei, atunci când aceştia fac achiziţii. Atunci când economia se redresează, guvernul colectează mai multe taxe pentru a plăti datoria către banca centrală.

Această strategie, folosită cu succes în timpul Marii Depresiuni, ar fi greu de aplicat astăzi. Mulţi dintre conducătorii noştri aleşi nu înţeleg concepte simple, cum ar fi plafonul datoriei; majoritatea americanilor nu realizează că cheltuielile federale au fost la acelaşi nivel sau mai scăzute din anul 2009, mai mici decât oricând în timpul administraţiei Reagan şi chiar mai mici decât propunerea ruşinoasă de buget a lui Paul Ryan, din 2011.[22] Ei nici măcar nu văd cum îmbunătăţirea infrastructurii însăşi poate stimula activitatea economică[23] sau că cel mai bun timp pentru ca guvernul să împrumute bani în acest scop este atunci când ratele dobânzilor sunt aproape de zero. Încă aduce a act caritabil sau socialism.

Ceea ce oamenilor le este greu să înţeleagă este că a pune bani în circulaţie înseamnă mai puţin a-i plăti pe oameni pentru munca sau nemunca lor cât a le oferi un mijloc să tranzacţioneze. Nu avem nevoie ca guvernul să angajeze lucrători care nu sunt necesari; avem nevoie de oameni care să fie capabili să facă

schimb de valoare unul cu altul. Banii gheață ar putea servi acestui scop utilitar dacă nu ar fi atât de înfășurat în alte funcții ale sale, mai extractive. Aceasta este esența prăpastiei între presupusul procent de 1 la sută și restul oamenilor. Capacitatea noastră de a genera valoare a fost paralizată de incapacitatea noastră de a găsi un mijloc de schimb. Oamenii care lucrează pentru a trăi suferă din cauza unui sistem menit să-i favorizeze pe cei care își fac bani din bani. Da, este ceea ce spunea Marx; dar există o cale de ieșire. Noi nu ne uităm la o proprietate fundamentală a activității economice sau chiar o consecință neintenționată a capitalismului. Acesta este un sistem de operare economic, funcționând așa cum a fost programat. Și noi putem să-l programăm altfel.

Reprogramarea banilor – de la seifuri bancare la blockchain

Din fericire, avem atât perspectiva cât și instrumentele necesare pentru a schimba sistemul de operare monetar, fie prin ajustarea celui utilizat acum, ori prin construirea unora noi. Cu toate că intransigența afacerilor și incompetența guvernului vor împiedica, probabil, orice modificări semnificative ale sistemului monetar central, peisajul digital tot mai mare dă naștere unor abordări alternative pentru a face tranzacțiile posibile.

În plus, nu există niciun motiv pentru a cere monedei centrale să facă altceva decât ceea ce a fost programată să facă. Este un instrument excelent pentru stocarea și creșterea bogăției, pentru tranzacțiile la distanțe mari și pentru investițiile expansioniste, de amploare. Nu este un instrument excelent pentru tranzacțiile între jucători mai mici sau pentru păstrarea banilor într-o circulație vie. Așa că hai să nu-l folosim astfel. Așa cum noi nu-i cerem unui tâmplar să construiască o casă folosind doar ciocanul și nu și fierăstrăul, nu ne putem aștepta ca economia să funcționeze doar cu un singur instrument monetar. Contrar așteptărilor noastre, putem avea în funcțiune mai mult de o formă monetară în același timp. Nu este deloc un complot comunist; dimpotrivă, am supune, pur și simplu, moneda unei competiții deschise pe o piață liberă. Fie ca banul cel mai bun să câștige!

Totuși, dacă ne propunem să regândim pentru era digitală, trebuie să decidem exact ceea ce vrem de la ei. În limbaj de programator, *pentru* ce îi programăm? Diferitele răspunsuri la această întrebare foarte simplă dezvăluie prejudecățile care stau la baza multora dintre cele mai vocale propuneri de modificare

a sistemului nostru monetar. De exemplu, ce altceva realizează presiunea pentru impunerea standardului în aur decât să crească portofoliile celor care au investit deja în aur? Dacă Trezoreria ar trebui să sprijine fiecare dolar cu o anumită cantitate de aur, atunci banca centrală nu ar mai putea, cu siguranță, să imprime bani așa cum vrea. Banii ar obține o valoare fixă și nu ar exista niciun pericol de inflație. Dar, cum ar putea un standard în aur să promoveze circulația banilor în locul tezaurizării lor? Nu ar putea. Un standard în aur este în poziția optimă pentru a contracara teama că economiile nu ar fi sigure dacă ar fi măsurate în dolarii susținuți de guvern. Dar moneda garantată cu aur nu ar fi mai bună la promovarea pieței de tip peer-to-peer decât monedele de aur în Evul Mediu. Este părtinitoare în fața penuriei.

Bernard Lietaer, unul dintre economiștii care au contribuit la conceperea monedei euro, a propus încă din 1991 că monedele fiat – bani declarați legali de către guvern, dar nesusținuți de o marfă fizică – să fie înlocuite sau cel puțin completate cu monede care reprezintă un „coș" de mărfuri.[24] Sugestia sa actuală este de a crea o monedă care este susținută de o treime în aur, o treime în păduri și o treime în autostrăzi. Aurul este componenta fixă în mărfuri, deoarece există din plin. Pădurile sunt componenta de creștere; copacii cresc. Și autostrăzile, datorită taxelor de trecere, sunt componenta de venituri. Precum răspunsul unui investitor la deflație, sau chiar ca o nouă monedă de rezervă, are sens.

Dar, dacă încercăm să compensăm modul în care moneda centrală tinde să iasă din circulație și să intre în conturile bancare ale oamenilor deja bogați, trebuie, în schimb, să căutăm modalități de a ajuta banii să se miște mai bine. Acest lucru are mai puțin de-a face cu asigurarea că banii au o anumită valoare intrinsecă pentru stocarea pe termen lung și acumularea în viitor, ci are mult mai mult de-a face cu asigurarea faptului că pot servi ca un mediu de schimb chiar acum. În termeni de programare economică, ar trebui să optimizăm nu pentru creșterea banilor, ci pentru *viteza* acestora. Nu pentru a economisi bani, ci pentru a-i schimba. Prin analogie cu un alt mediu nou digitalizat, este mai puțin vorba de a găsi o modalitate de a păstra filme, cum ar fi casete video sau DVD-uri, ci de a găsi o modalitate de a le distribui în casele oamenilor, cum ar fi prin cablu digital și prin satelit. Suntem mai puțin preocupați de conținutul în sine și mai mult de promovarea circulației sale. În această privință, oricum, banii în sine nu contează, cu excepția cazului în care ajută oamenii să schimbe bunuri și servicii. Poate, de aceea, cele mai multe dintre primele inovații reale în monedă digitală

au avut mai puţin de-a face cu noile tipuri de bani decât cu noile mijloace de transferare.

De exemplu, primele platforme de vânzare online, mai ales eBay, au transformat pentru prima dată milioane de oameni obişnuiţi în vânzători. Dar nu a existat o modalitate facilă de acceptare a plăţilor. Treceau săptămâni până ce erau verificate cecurile, întârziind livrările, doar dacă vânzătorii erau dispuşi să trimită marfa fără verificarea fondurilor. Cardurile de credit nu erau practice: cei mai mulţi vânzători ocazionali nu aveau suficiente vânzări pentru a compensa costurile unui cont de afaceri şi sistemul de procesare a plăţilor.

PayPal a creat prima facilitate capabilă să facă faţă necesităţii crescânde pentru tranzacţii de tip peer-to-peer. Modelul original a fost simplu. Cumpărătorii şi vânzătorii şi-au înregistrat conturile bancare sau cardurile de credit prin PayPal. Cumpărătorii au autorizat transferurile electronice prin PayPal. PayPal, apoi, a informat vânzătorul că fondurile erau sigure, iar vânzătorul a expediat marfa. Cumpărătorul a confirmat sosirea şi PayPal a trimis fondurile către vânzător. PayPal a servit atât ca un agent de schimb de încredere cât şi ca un cont de împuternicire. Întregul serviciu a fost gratuit, deoarece PayPal putea câştiga dobândă în timpul celor trei sau patru zile în care avea împuternicire asupra acelei plăţi.

Dar industria bancară şi agenţii săi de reglementare l-au perceput ca pe un parvenit în devenire şi au contestat legalitatea companiei. Numai instituţiile de economii reglementate au dreptul de a face bani „on the float", aşa cum făcea PayPal. Astfel încât PayPal a schimbat modelul său de afaceri şi a început să-i taxeze pe cumpărători şi vânzători direct pentru fiecare serviciu.[25]

Cu toate acestea, PayPal a fost primul dintre multele companii care au promovat tranzacţii de tip peer-to-peer prin coborârea barierelor pentru a pătrunde în reţelele monetare existente. O companie numită Square a dus acest lucru la următorul nivel, dezvoltând atât tehnologia, cât şi infrastructura contabilă pentru ca oamenii să poată plăti cu cardul şi accepta plăţi prin smartphone-urile lor. Cu toate că multe cafenele şi magazine mici de vânzare cu amănuntul folosesc acum Square şi un iPad în locul sistemelor de cărţi de credit, mai greoaie şi costisitoare, persoanele pe care sistemul le-a capacitat în modul cel mai evident au fost vânzătorii independenţi şi oamenii din servicii, precum şi cei care doresc să îi plătească. Între timp, Google şi Apple sunt în competiţie pentru a dezvolta noi modalităţi de utilizare a cărţilor de credit şi conturilor bancare prin telefoane şi

tablete – tehnologii care, probabil, ar putea ajuta atât întreprinderile cele mai mici cât și pe cele mai mari.

Aceste sisteme sporesc viteza banilor prin stimularea tranzacțiilor între actorii non-tradiționali, făcându-le mai simplu de executat, mai ușor de verificat și mai rapid de finalizat. Până în prezent, totuși, folosesc aceleași rețele, destul de costisitoare, de tranzacționare – cum ar fi cele conduse de companiile de carduri de credit sau sistemul dispeceratelor automate (ACH), care servesc băncile.[26] De fapt, acestea nu sunt decât niște tablouri digitale pentru autoritățile abilitate existente, care încă validează fiecare tranzacție și absorb o parte din costul transferurilor frauduloase – în prezent, peste 10 miliarde dolari pe an.

Totuși, nu le plângeți de milă; acest lucru este, pur și simplu, o altă cale pentru ca ei să-și justifice taxele de tranzacție. Amintiți-vă, fără jucători răi, autoritățile abilitate nu ar fi necesare. Companiile de carduri de credit câștigă 3 sau 4 procente la fiecare achiziție. Aceasta înseamnă mai mult decât rata de creștere a întregii economii. Și nici măcar nu reprezintă sursa primară a veniturilor unei companii de carduri de credit, adică toate dobânzile pe care clienții le plătesc (sau le acumulează) pe soldurile lor. Atunci când o întreagă piață nu doar că plătește băncii, sub formă de bani, din datorie, dar plătește și o autoritate abilitată pentru a verifica tranzacțiile, costurile marginale devin nesustenabile. Comercianții trebuie să-și ridice prețurile pentru a ține cont de toate taxele de tranzacție, iar comerțul încetinește. Doar retailerii giganți, cu capacitatea de a împrumuta bani mai ieftin sau chiar de a oferi propriile lor cărți de credit, sunt capabili să reducă singuri aceste costuri fixe prin suplinirea unora dintre rolurile autorităților centrale abilitate.

În plus, după cum au arătat furturile tot mai frecvente de carduri de credit și de informații despre consumatori, niciunul dintre aceste sisteme nu este deosebit de sigur. Autoritățile centrale abilitate nu sunt chiar atât de bune la ceea ce fac. De la Target la J. P. Morgan, o singură casă de marcat sau laptopul unui angajat poate deveni punctul de intrare pentru un hacker la nivel de sistem, făcând toți utilizatorii vulnerabili la fraudarea unui credit și furtul de identitate. Serviciile de securitate ale acestor companii devin rapid liderii în pierdere pentru schemele lor de creditare mai profitabile.

Din această perspectivă, prima generație de rețele de tranzacții digitale nu este revolutionară, ci reacționară. Ele asigurau că piața nou descentralizată rămâne dependentă cu totul de aceleași instituții centralizate, pentru a efectua orice activitate. Între timp, moneda pe care o folosesc – bancnote din rezervă, emise de

bănci – este ea însăşi produsul unei autorităţi centrale abilitate, care, de asemenea, taxează pentru serviciile sale. Aşa cum am văzut, acest lucru reprezintă o piedică şi mai mare asupra vitezei potenţiale a banilor.

La ce bun există o reţea distribuită, cum este internetul, dacă toţi actorii săi depind în continuare de autorităţile centrale pentru a se putea angaja în activitatea de peer-to-peer? Cum poate fi, cu adevărat, de la persoană la persoană, dacă trece printr-un dispecerat central? În continuare, înseamnă un grup de indivizi descentralizaţi, fiecare interacţionând cu o platformă monopol – un nou capăt de drum în cadrul aceluiaşi sistem vechi.

Acestea sunt problemele pe care următoarea generaţie de reţele de tranzacţii digitale va trebui să le abordeze. Cum poate o reţea distribuită de participanţi să transfere şi să verifice valoarea în mod colectiv, fără a fi nevoie de o autoritate centrală? Chiar poate fi posibil acest lucru? Ar putea un sistem monetar să arate şi să acţioneze mai puţin ca iTunes şi mai mult ca BitTorrent, în care, în loc să depindă de un monopol platformă pentru a negocia orice, toţi participanţii folosesc protocoale pentru a interacţiona unul cu celălalt, în mod direct? Ar putea un sistem digital monetar să realizeze în mod deschis ceea ce băncile tradiţionale o fac în secret?

Singura modalitate de a afla acest lucru este de a începe cât mai deschis posibil. De aceea, Bitcoin a apărut mai întâi ca titlu al unui articol pe internet, în noiembrie 2008, semnat de cineva sub numele de Satoshi Nakamoto. În acest articol era prezentat conceptul unei monede virtuale, create şi tranzacţionate pe o platformă de tip peer-to-peer, open-source. Nu avea nevoie de nicio autoritate centrală pentru a-l emite şi nici de un mijlocitor central pentru a-i verifica sau a-i administra tranzacţiile. Platforma de reţea va fi numită Bitcoin, iar moneda Bitcoin.[27]

Această idee nu era cu totul nouă. Monedele virtuale şi descentralizate au fost încercate în trecut. Dar ce l-a detaşat pe Bitcoin a fost metoda propusă pentru asigurarea legitimităţii acestor tranzacţii. După cum a explicat Nakamoto, pentru ca o monedă să funcţioneze ca mijloc de schimb, aceasta trebuie să îndeplinească două standarde de bază: în primul rând, utilizatorii trebuie să fie destul de siguri că moneda pe care o deţin nu este contrafăcută; în al doilea rând, moneda nu poate fi „dublu-cheltuită" – adică, un cumpărător lipsit de scrupule nu poate cheltui aceiaşi bani în două tranzacţii distincte. Îndeplinirea acestor standarde este destul de simplă în cazul monedelor centralizate. Tehnicile de imprimare de înaltă tehnologie descurajează contrafacerea. Filtrele folosite de bănci şi

companiile de cărți de credit oferă protecție împotriva dublei cheltuieli, prin menținerea unor registre sigure cu conturile deponenților; orice cheltuială este imediat scăzută din registrul unic, centralizat.[28]

În documentul său, Nakamoto a afirmat că o rețea distribuită poate să genereze o securitate chiar mai mare decât un sistem monetar centralizat, cu condiția ca utilizatorii săi să-și mobilizeze resursele computerizate pentru a ține un registru colectiv și deschis. El a trasat tehnologia propusă, mii de oameni au comentat și au făcut sugestii, iar în 2009 a fost lansată rețeaua Bitcoin.[29]

Nu este crucial să înțelegem modul în care funcționează Bitcoin pentru a fi capabili să-l folosim, la fel cum nu este crucial să înțelegem cum am intrat în posesia buletinului de vot electronic pentru a fi capabili să ne exprimăm votul. Dar, cu cât înțelegem mai bine tehnologia Bitcoin, cu atât putem avea mai multă încredere în ea, fără a trebui să ne bazăm exclusiv pe cuvântul celor care cunosc lumea digitală mai bine decât noi. Acesta este motivul pentru care codul Bitcoin este public și este o sursă deschisă: dacă vă este teamă că există un guvern sau un infractor care conduce lucrurile, uitați-vă doar la cod și veți vedea ce se întâmplă. O să-l explic pe scurt aici, dar punctul-cheie este „nimeni nu se află la conducere" – ceea ce înseamnă că prejudecățile Bitcoin sunt foarte diferite de cele ale unui sistem monetar tradițional, generator de dobândă. Acesta este un sistem monetar care funcționează prin intermediul unor protocoale – strângeri de mână digitale între colegi – în loc să-și stabilească securitatea prin intermediul autorităților centrale.

Bitcoin se sprijină pe o bază de date cunoscută sub numele de „blockchain". Acesta este un registru public al fiecărei tranzacții în Bitcoini. Nu se află pe serverul unei bănci sau în subsolul unui sediu al unei companii de carduri de credit; există în computerele tuturor celor din rețeaua Bitcoin. Atunci când Bitcoinii se tranzacționează, un algoritm care corespunde acestei operațiuni este „publicat" pe blockchain. Algoritmul este doar o descriere a tranzacției în sine, adică „2 Bitcoini provin de la A și s-au dus la B". În loc de o listă a utilizatorilor și a soldurilor acestora în Bitcoini, registrul contabil listează pur și simplu tranzacțiile în ordine cronologică. Nu urmărește oamenii, ci banii. Nu se înregistrează cât de mult ai, ci de unde vin banii și unde se duc.[30, 31]

Pentru a trece o tranzacție în registru, doi utilizatori trebuie să fie mai întâi de acord cu schimbul. Folosind o formă standard a criptografiei („chei" publice și private), ambii utilizatori „semnează" tranzacția avută în vedere, care este difuzată în rețea. Imediat, alți membri ai rețelei, care au alocat o parte din puterea

calculatoarelor lor procesului Bitcoin, încep verificarea tranzacţiei şi o înregistrează în registrul public. Această parte implică rezolvarea câtorva puzzle-uri de calcul – o modalitate de a garanta că o mulţime de computere diferite au verificat tranzacţia înainte de a fi finalizată. Acest lucru împiedică un actor rău să posteze tranzacţii false în registru. Ar avea nevoie de mai multă putere a computerului decât întreaga reţea de mii de utilizatori. Atunci când suficienţi oameni verifică tranzacţia, aceasta devine parte din registrul permanent – parte a unui nou bloc de tranzacţii, înregistrate în lanţ. (Asta durează aproximativ zece minute, în comparaţie cu o bancă, unde ar putea dura până la o săptămână pentru a fi confirmate fondurile noi.) Pe măsură ce sistemul câştigă în viteză, persoanele care verifică şi menţin acest blockchain sunt răsplătite cu Bitcoini. Acest proces este numit „minerit" şi este modul în care noi Bitcoin intră în circulaţie. Ca atare, această diluţie a masei monetare este infimă în comparaţie cu taxele pentru cardurile de credit, iar povara asupra tranzacţiillor este neglijabilă.[32, 33]

Se pare că Nakamoto a dezvoltat, în sfârşit, o modalitate de a distribui încrederea în economia digitală; a creat un registru public al tranzacţiilor şi l-a închis, nu prin intermediul unei securităţi bancare sau unor firewall-uri virtuale, ci prin puterea combinată computerizată a comunităţii. Banii dumneavoastră nu pot fi furaţi, deoarece nu este nicio cale de a pătrunde cu forţa. Toată lumea a înregistrat totul.

De aproape cinci ani, reţeaua Bitcoin şi bazinul său de Bitcoin au crescut, în timp ce utilizatorii săi au schimbat Bitcoini pentru produse, cum ar fi dispozitive USB, şosete din alpaca şi, ei bine, da, droguri. Faptul că oamenii tranzacţionează prin chei criptografice, în loc de nume sau adrese de e-mail le permite să facă achiziţii în mod anonim. Deoarece nu apare nicio situaţie a stării creditului la sfârşitul lunii, care să listeze bunurile şi serviciile ilicite pe care cineva le-a achiziţionat, criptomoneda a devenit populară pe piaţa neagră şi şi-a câştigat reputaţia de ban pentru infractori. Apoi, la sfârşitul anului 2013, s-a întâmplat ceva interesant, deşi, poate, chiar prea previzibil. Fie ca răspuns la apariţia mult comentată a unei pieţe online ilicite bazate pe Bitcoin, cunoscută sub numele de Calea mătăsii (Silk Road) sau la participarea tot mai numeroasă a utilizatorilor chinezi, Wall Street a apelat brusc la Bitcoin ca un nou instrument pentru investiţiile speculative. A devenit astfel următorul lucru care conta.[34]

Ceea ce speculatorilor le place atât de mult la Bitcoin este că numai un număr limitat al acestora va fi pus în circulaţie. „Mineritul" după Bitcoini va fi complet în următoarele două decenii, iar rezervele de bani vor rămâne fixe după aceea. În

plus, dacă un utilizator își pierde cheia personală, atunci acei Bitcoini deținuți de acel utilizator ies din circulație. Acești doi factori fac moneda Bitcoin extrem de deflaționară. Dacă ar fi să prindă, cu adevărat, totul din urmă, au argumentat investitorii, cei care au intrat devreme pe piață ar fi încolțit piața unei întregi monede. De aceea, din 2012 până în 2013, prețul unui singur Bitcoin a crescut foarte mult, de la zece dolari, în noiembrie 2012, până la o mie de dolari un an mai târziu.[35] Acum există fonduri de investiții Bitcoin – unul inițiat de vestiții gemeni Winklevoss, atât de bine cunoscuți pentru angajarea studentului Mark Zuckerberg să le construiască platforma pentru rețeaua de socializare și, ulterior, pentru că au pierdut-o în favoarea acestuia.

Și ei s-ar putea să rateze menirea acestei oportunități.

Banii Bitcoin sunt doar utilitari – nu reprezintă lucru de valoare în sine. Sunt o etichetă. În cazul în care aceștia devin prea prețioși și rari, există întotdeauna o mulțime de monede alternative blockchain pentru a fi utilizate în schimb. Spre deosebire de emitenții de monede naționale convenționale, nimeni – nici măcar autoritatea fiscală – nu obligă pe cineva să folosească Bitcoin. Deci, aceștia nu au același rol ca genul de bani care au fost inventați ca monarhii Renașterii timpurii să poată închide piața peer-to-peer. În mod uimitor, este vorba despre bani, iar oamenii care înțeleg cu greu acest lucru – acesta fiind și motivul – au toate șansele să se păcălească cu investițiile lor în Bitcoin, oricum ar juca această carte.

Singurul mod de a înțelege scopul real și funcția Bitcoin este de a nu ne mai întreba dacă este sau nu o investiție bună. Chiar și acum, mulți dintre cei care citesc aceste rânduri încearcă să-și dea seama dacă eu afirm că Bitcoin va valora sau nu va valora ceva: ar trebui să închidă acum cartea și să cumpere ceva, sau nu? În cazul în care aveți nevoie de un răspuns pentru a merge mai departe, atunci bine: Nu investiți în Bitcoin. Ați putea face bani dacă i-ați cumpăra la momentul potrivit, dar nu pentru asta sunt făcuți.

Cu toate că Bitcoinii au nevoie ca investitorii să arate un interes suficient pentru a-și dovedi meritul și pentru a fi acceptați în tranzacții, prea mult interes din partea investitorilor limitează, de fapt, eficacitatea monedei. Bitcoin, ca program, nu este menit să rezolve problema privind modul în care oamenii pot investi bani în timp. Se referă la problema privind modul în care oamenii pot tranzacționa, în siguranță, fără un mediator central și în mod anonim. Iar Bitcoin este, dincolo de orice îndoială, sigur. Pentru cunoștința tuturor, mult mediatizatele jafuri și atacuri cibernetice asupra Bitcoin au fost făcute pe unele dintre schimburile Bitcoin și pe sistemele de portofel online – unul dintre ele fiind

adaptat de pe un website de jocuri care nu a fost niciodată menit să asigure securitatea înregistrărilor bancare.[36] Chiar şi aşa, nu au nimic de-a face cu blockchainul Bitcoin în sine, care este, prin intenţie şi scop, impenetrabil.

Eşecul Bitcoin de a depăşi prejudecata culturii noastre de afaceri referitoare la tezaurizare şi penurie poate fi un regres temporar sau s-ar putea dovedi a fi un viciu fundamental în modul în care sistemul a fost proiectat. Blockchainul Bitcoin generează o provizie de Bitcoini limitată în mod arbitrar. Este posibil să fi fost menită să contracareze ceea ce pare uneori a fi pomparea nesocotită de bani în economie de către băncile centrale. Dar, prin stabilirea unui plafon privind cât de mult Bitcoin poate fi creat vreodată, Bitcoin nu transcende prejudecata privind penuria de monede centrale; ci o exacerbează.

Singurii care nu se gândesc la Bitcoin în acest fel sunt „minerii" – acei participanţi cu cele mai rapide calculatoare – a căror putere de verificare a tranzacţiilor şi de câştigare a unor monede noi îi plasează în centrul economiei, cel puţin atunci când se creează monede noi. Toţi banii apar odată cu ei, chiar dacă pleacă din mâinile lor de îndată ce îi cheltuiesc – fără obligaţii sau dobânzi, spre deosebire de moneda centrală. Poate sunt un nou tip de elită, dar, oricum, sunt un fel de elită. Ei sunt noii bancheri, chiar dacă funcţionează de la periferie şi chiar dacă există doar în primii zece ani de existenţă ai Bitcoin, până când provizia de bani este completată.

Nu că mineritul după Bitcoin ar fi ieftin. În afară de hardware, minerii trebuie să investească într-un volum enorm de procesare computerizată şi consum de energie electrică. În anul 2013, minerii au cheltuit aproximativ 1.000 de megawaţi-oră pe zi, verificând tranzacţiile şi săpând după noi Bitcoini.[37, 38] După cum a scris comentatorul Mark Gimein de la Bloomberg, aceasta este jumătate din energia necesară pentru funcţionarea Acceleratorului de particule de la Geneva (Large Hadron Collider). După mai puţin de un an, PandoDaily a plasat consumul de energie al reţelei la 131.019,91 de megawaţi-ore pe zi, o creştere de peste 1.000 la sută.[39] În timp ce calculatoarele specializate, numite „sonde miniere", îmbunătăţesc eficienţa energetică a mineritului după Bitcoini, numărul în scădere de Bitcoin neexploataţi şi lungimea în creştere a blockchainului ridică nivelul puterii computerizate necesare pentru a efectua toate etapele impuse de Bitcoin.[40] Deci, chiar dacă Bitcoin s-a dovedit a fi fezabil din punct de vedere economic, este puţin probabil să-şi demonstreze sustenabilitatea ecologică.

Cei care au cunoştinţe digitale, putere de procesare şi cele mai puţine mustrări privind risipa de energie electrică sunt în avantaj. Între timp, cei care au deja o

mulțime de bani pot închiria, pur și simplu, computerele procesatoare de Bitcoin de la companii precum LeaseRig, pentru a săpa în numele lor. Banii încă asigură un loc la masă.

Așa că Bitcoin preia crearea de capital de la bancheri, dar o dă programatorilor sau celor care îi plătesc. Acesta rezolvă unele dintre problemele monedei, în sensul că nu mai este alimentată pentru a produce dobândă și nu mai necesită creștere. Dar încă este în cantități mici și tezaurizată și mereu se sprijină pe mediul fizic. Seamănă mai mult cu moneda de aur originală, care s-a dovedit a fi prea rară pentru a fi practică, decât cu banii din piață, suficienți și mobili, care au dat naștere economiei bazarului de tip peer-to-peer. Nu există o bancă centrală ce câștigă dobândă din monedă, dar valoarea sa este încă un produs al rarității sale relative – la fel cum țigările servesc de cash într-un lagăr de prizonieri de război. Bani pentru prizonieri. Aceasta creează o mentalitate de sumă nulă la utilizatorii săi și descurajează circulația. Există atât cât să țină lucrurile pe linia de plutire, așa că mai bine este păstrată decât cheltuită.

Cu toate acestea, în timp ce Bitcoin poate dovedi, în cele din urmă, că are o valoare limitată ca monedă, rețeaua Bitcoin reprezintă o schimbare potențial epocală privind modul în care organizăm finanțele, tehnicile de calcul, corporațiile și chiar societatea noastră. Chiar și la nivelul cel mai superficial, datorită rețelei Bitcoin, aceștia sunt mai verificabili decât moneda centrală și negociați.mai mult în mod colectiv. Cantitatea în circulație este complet ieșită de sub controlul Rezervei Federale sau al unei bănci centrale, precum și de sub controlul politic și de altă natură care ar putea influența deciziile lor. Dar, la un nivel mai important, protocolul Bitcoin reprezintă un salt profund privind modul în care înțelegem încrederea și securitatea – două dintre funcțiile originale ale banilor.

Verificarea nu mai înseamnă ceva de care avem nevoie din partea unei autorități externe. Nu există nicio persoană oficială sau entitate care poate oferi (sau refuza) o ștampilă de aprobare. Încrederea, siguranța și dreptul de proprietate nu sunt garantate de către o instituție centrală, ci de către rețeaua de participanți. În acest sistem, puterea unei monede derivă nu din capacitatea de aplicare a legii a guvernului central, ci din conectivitatea fundamentală a oamenilor de pe piață. Banii nu sunt protejați în seifurile bancare, reale sau virtuale, ci se află sub cea mai larg posibilă supraveghere publică.

Speculatorii de pe Wall Street nu își dau seama de asta (sau poate nu vor), pentru că această schimbare promite o schimbare radicală, departe de sistemul prin care ei extrag bogăție din finanțe. Cu toate acestea, disponibilitatea lor de a

paria pe Bitcoin, chiar şi în modalităţi eronate şi din motive greşite, arată că piaţa recunoaşte că există o schimbare în curs de desfăşurare. Pur şi simplu, ei nu ştiu încă cum să participle.

Bitcoin este, de fapt, mai mare decât banii. Blockchain-ul poate că nu generează o încredere unilaterală, dar compensează neîncrederea noastră reciprocă într-un alt fel. În loc ca o autoritate să fie martora unui acord, noi toţi suntem martorii. Nu există un singur „supraveghetor" cu o cheie la registre sau cu o mână în bani, deci întrebarea cine îi supraveghează pe supraveghetori iese din discuţie. Nu există nicio autoritate – absolută sau altfel – pentru a fi coruptă. Autoritatea este distribuită. Dacă ne uităm dincolo de toate criptografiile, algoritmii şi achiziţiile şi vânzările, blockchain-ul este pur şi simplu un registru deschis – un registru colectiv, accesibil publicului, în care apar acordurile încheiate între persoane fizice. În plus, este verificat de un grup anonim de confraţi, care este apoi criptat, astfel încât numai cei implicaţi în tranzacţia specificată ştiu cine a participat. Acesta are aplicaţii cu mult dincolo de Bitcoin.[41]

Blockchain-ul poate „legaliza" şi înregistra orice vrem, nu doar tranzacţiile în numerar între utilizatorii Bitcoin. Companii întregi pot fi organizate pe blockchain-uri, care pot autentifica totul, de la contracte la compensaţii. De exemplu, corporaţiile autonome decentralizate sau DAC-urile sunt o categorie de afaceri în ascensiune rapidă, care depind de un blockchain calculat colectiv pentru a determina modul în care sunt distribuite acţiunile. Pentru a fi considerată un adevărat DAC, o companie trebuie să fie întreprindere open-source, a cărei funcţionare are loc fără supravegherea unui organism de control unic, cum ar fi un consiliu de administraţie sau un CEO.* În loc de asta, regulile şi misiunea care guvernează un proiect trebuie să fie aprobate prin consens. Cei care lucrează la proiect sunt compensaţi pentru munca lor sau pentru investiţia de capital cu acţiuni în blockchain, care cresc în număr, pe măsură ce proiectul se dezvoltă.[42] Ne putem gândi la DAC ca la nişte companii ale căror acţiuni sunt emise puţin câte puţin, pe măsură ce compania se dezvoltă de la un plan de afaceri simplu la o întreprindere sustenabilă. Numai persoanele care creează valoare pentru companie primesc acţiuni noi, proporţional cu contribuţiile lor.[43]

---

* Încă există dezbateri în rândul participanţilor asupra modului în care să definească DAC, Dapp (aplicaţii descentralizate) şi DAO (organizaţii autonome descentralizate), precum şi principiile pe care trebuie să le respecte. (*n. a.*)

În mod corespunzător, majoritatea DAC vând, în prezent, servicii legate de blockchain. Prin angajamentul față de blockchain pentru propria lor guvernanță și distribuție de acțiuni, DAC conferă credibilitate tehnologiilor pe care le vinde. Ei contrastează puternic cu ETF-Bitcoin, care sunt controlate de gemenii Winklevoss și mulți alții și în care profitul este extras prin supraevaluarea acțiunilor și raportările de cheltuieli pe Wall Street, iar tranzacțiile rămân opace. Prin utilizarea blockchain-ului, DAC se supun unei transparențe totale. Oricine poate vedea orice.

Cu toate aceste avantaje, există o anumită reticență față de cele mai multe dintre aceste proiecte blockchain. Cei care vin devreme au tendința de a câștiga cel mai mult, din orice monedă este distribuită. Mai mult decât atât, regulile care sunt introduse într-un sistem la început devin destul de greu de urmărit. Schimbările neprevăzute aduse unui sector anume în care funcționează blockchain, sau chiar lumii întregi, sunt greu de explicat din mers. În cele din urmă, dacă toată lumea trebuie să păstreze o copie a registrului public, acesta poate fi destul de greu de manipulat odată ce s-au produs destul de multe tranzacții; Bitcoin blockchain singur este mai mare decât hard disk-urile multor oameni. Pe scurt, pe măsură ce această economie în timp real proiectează anvergura, moștenirea ei devine o vulnerabilitate.

La urma urmei, indiferent de cât de promițătoare pot fi aplicațiile blockchain, tehnologiile descentralizate nu garantează o distribuție echitabilă; ele nu fac decât să permită ca valoarea să fie schimbată și verificată într-un mod în care sistemele noastre actuale extractive, centralizate nu o fac. Așa cum am văzut, proiectul Bitcoin a fost destinat numai pentru a aborda problema asigurării securității prin intermediul unui registru descentralizat. Rezolvă verificarea peer-to-peer prin anonimitate – nu și justiția economică sau chiar circulația mai sănătoasă a monedei.[44]

Bitcoin dovedește că există soluții distribuite la problemele considerate anterior a fi domeniul exclusiv al autorităților centrale. Putem face singuri acest lucru. Dar anonimatul inerent nu face nimic pentru a restabili relațiile umane decimate de activitatea corporativă, iar funcționalitatea sa, indiferent de distanță, nu face nimic pentru a reafirma realitățile locale, în care oamenii, de fapt, trăiesc.

Pentru a face asta, nu va trebui, poate, să ne raportăm la un fișier digital colectiv negociat, ci unul la altul.

Banii sunt un verb

Creaturi ale erei digitale, primul nostru impuls este să aplicăm niște algoritmi, un program de calculator sau alte soluții tehnologice oricărei probleme. Bitcoin este doar o astfel de abordare, care pune masiva putere de procesare a computerelor personale distribuite să verifice schimbul de valoare. Utilizând o astfel de tehnologie, învățăm să avem încredere în algoritmii open-source ai criptomonedei în detrimentul bancherilor și autorităților care, poate, au abuzat de acest privilegiu în trecut. Ne încredem în blockchain.

Desigur, ipoteza de bază este că oamenii nu pot avea suficientă încredere unii în alții pentru a tranzacționa direct, fără amenințarea constantă de joc dublu, de fraudă sau de neonorarea unor servicii. Prin implementarea unui sistem monetar care ne încurajează să ne punem credința în tehnologie, noi uzurpăm, din nou, orice legătură socială pe care piețele noastre ne-o permit. Avem tendința să ne îndreptăm spre o cultură economică determinată mai mult de de-conectare și stări conflictuale decât de relaționare și avantaj reciproc. Asta pentru că suntem influențați de instrumentele pe care le folosim.

Economiștii behavioriști știu prea bine acest lucru. Așa cum am văzut mai devreme, prezentând interes doar atunci când limitele monedei bazate pe datorii au început să iasă la suprafață în secolul 20, băncile și companiile de credit au angajat legiuni de psihologi pentru a veni cu acele modalități de a-i convinge pe oameni să împrumute mai mulți bani la rate mai mari ale dobânzii. Psihologii au aflat cum să exploateze concepțiile greșite ale oamenilor cu privire la modul în care lucrau banii și au denumit fiecare dintre vulnerabilitățile noastre, cum ar fi „biasul de iraționalitate", „biasul iluziei banilor", „teoria aversiunii față de pierderi" și „contabilizarea timpului".* Apoi, au creat produse și realizat reclame care au profitat de aceste deficiențe, în scopul de a convinge oamenii să acționeze împotriva intereselor lor proprii. Cu alte cuvinte, dacă banii încetează să mai

* Oamenii împrumută nu în mod oportun, ci în mod irațional. La fel ca atunci când se uită la obiecte aflate la distanță, ei văd plățile viitoare mai mici decât cele din prezent, chiar dacă sunt, de fapt, mai mari. Sunt mai reticenți să nu piardă o sumă mică de bani decât dornici să câștige una mai mare – indiferent de probabilitatea fiecărui eveniment dintr-o anumită tranzacție. Nu iau în considerare posibilitatea unei evoluții negative neașteptate, care ar surveni între ziua în care cumpără ceva și ziua în care vor trebui, în final, să facă plata. (*n. a.*)

îndeplinească nevoile fiinţelor umane, schimbaţi fiinţele umane, pentru a se potrivi nevoilor banilor.

Este încă un exemplu al etosului epocii industriale, care plasează nevoile şi valorile umane sub cele ale maşinilor şi sistemelor mari în care trăim. Prin contrast, mediul reţelelor digitale ne invită să considerăm sistemele pe care le folosim ca programe care pot fi schimbate, iar oameni ca utilizatori finali, pentru care aceste sisteme sunt construite. Poate că programele de calculator, cum ar fi Bitcoin, sunt expresia digitală cea mai explicită a acestei tendinţe de a exploata economia ca şi cum ar fi un sistem de operare. Dar protocoalele Bitcoin sunt, totuşi, mai preocupate de a imita funcţiile banilor decât de a servi nevoile oamenilor. Într-adevăr, cele mai cuprinzătoare modificări ale sistemelor noastre monetare şi de creditare se pot dovedi a fi mult mai puţin tehnologice în exprimarea lor şi mai mult concentrate pe problemele specific umane, pe care încearcă să le rezolve. Nu sunt o soluţie pentru bani, sunt o soluţie pentru oameni.

De exemplu, una dintre principalele probleme care au apărut în urma mişcării Occupy Wall Street a fost problema datoriei. Datoriile studenţilor sunt estimate, când scriu aceste rânduri, la aproximativ 1,2 trilioane de dolari, în timp ce datoriile medicale, în prezent, împovărează peste cincizeci de milioane de adulţi din Statele Unite[45] şi sunt, la nivel naţional, cauza cea mai importantă care duce la faliment personal.[46] Toţi aceşti debitori cu greutăţi reprezintă o problemă şi pentru industria creditării: persoanele din grupele de vârstă pe care, de obicei, se conta să cumpere mai întâi case şi, apoi, să ia credite ipotecare sunt, încă, prea ocupate să ramburseze împrumuturile pentru studii, ca să mai ia în considerare achiziţionarea de bunuri imobiliare, în timp ce proprietarii de case care se confruntă cu datorii medicale sunt principala cauză de dare în plată şi de neachitarea a creditlor.[47] Cele mai multe bănci şi companii de carduri de credit fac pachet şi vând, pur şi simplu, datoria rea recuperatorilor de credite şi altor specimene similare la câţiva bănuţi pentru un dolar, doar ca sa scape de datoria respectivă din conturile lor. Datornicii încă datorează integral sumele creditate, dar noii creditori ştiu că vor colecta doar o parte a datoriei, dacă va fi şi atât, înainte ca datornicii să intre în faliment sau să dispară. Toată lumea sfârşeşte şi mai rău.

În timpul adunărilor Occupy Wall Street, activiştii au luat în considerare această situaţie, paradoxală din toate perspectivele tradiţionale. Au intenţionat să promoveze rezistenţa prin refuzul colectiv de a plăti datoria, forţând creditorii să arate întregul lanţ al împrumuturilor pe care încercau să le colecteze sau să formeze Comitete de acţiune politică (PAC) şi să influenţeze Congresul cu privire la

reforma bancară și de credit. Dar, preluând o idee din tendința erei digitale, de a fi implicat, de a face singur ceva, activiștii au venit cu o soluție mult mai simplă: să cumpere datoria. Au lansat un proiect denumit Rolling Jubilee[48] și au început să strângă fonduri de la donatori pentru a răscumpăra și, apoi, a dizolva datoria. Cu doar 700.000 de dolari din donațiile inițiale, ei au reușit să dizolve peste 17 milioane de dolari din datoriilor studențești și 15 milioane de dolari din datoriilor medicale, iar acum vizează împrumuturile pe salarii și datoriile private din probațiuni.[49] Și, cu cât mai mulți oameni scot din datorii, cu atât mai mulți donatori noi creează.

Astfel de soluții nu pot fi foarte tehnologice, dar sunt digitale în spirit, mai ales prin modul în care preiau mecanismele de tip peer-to-peer de ajutor reciproc și distribuie riscul personal și răspunderea de-a lungul unei rețele. În cele din urmă, soluția în sine este un atac asupra sistemului existent, extrem de exploatativ; metoda de a vinde la pachet credite pe baza a câțiva cenți pentru un dolar este utilizată acum pentru a răscumpăra datorii de douăzeci și cinci de ori mai mari decât suma donată. În cele mai bune cazuri, beneficiarii pot dona, la rândul lor, această sumă mică necesară pentru a-i salva, iar acea acțiune, denumită datoria jubiliară, poate continua să ruleze pentru a absolvi de datorii mai mulți debitori.

Refacerea sistemului monetar și numeroaselor sale tentacule bazate pe datorii poate folosi, cu siguranță, internetul, rețelele de socializare și blockchain-urile. Avem în tehnologia de consum toate capacitățile de securitate și administrative care obișnuiau să fie domeniul exclusiv al băncilor și marilor corporații. Dar reprogramarea banilor are nevoie mai puțin de tehnologie digitală și mai mult de gândire și obiective digitale. Trebuie să ne concentrăm mai puțin pe ceea ce *putem* realiza cu un anumit set de tehnologii și mai mult pe ceea ce *dorim* să realizăm cu acestea. Cu aceste obiective clare în mintea noastră, putem evalua soluțiile oferite sau dezvolta unele noi, proprii.

Așa că, în loc de a întreba cum putem manipula comportamentul financiar uman pentru a servi formele monetare existente, să ne întrebăm: Ce fel de bani vor încuraja comportamentele umane pe care le admirăm și ne dorim să le practicăm? Ce tipuri de sisteme monetare vor încuraja încrederea, vor reenergiza comerțul local, vor favoriza schimbul de valoare peer-to-peer și vor transcende imperativul de creștere? Pe scurt, cum pot fi banii mai puțin un extractor de valoare și mai mult o utilitate pentru schimbul lor? Mai puțin predispuși să fie blocați în capital și mai deschiși să rămână dinamici și mobili?

1. Moneda locală

Cea mai simplă abordare pentru a limita delocalizarea, puterea extractivă a monedei centrale este ca și comunitățile să adopte propriii lor bani locali, raportați și legați într-un fel la moneda centrală. Una dintre primele și cele mai de succes eforturi contemporane este Massachusetts BerkShare, care a fost introdusă pentru a ajuta ca banii să nu se mai scurgă în afara regiunii Berkshire.

O sută de BerkShare costă nouăzeci și cinci de dolari și sunt disponibile la băncile locale, în întreaga regiune. Comercianții locali care participă le acceptă ca și cum ar fi dolari – oferind clienților lor ceea ce echivalează cu o reducere de 5 la sută pentru utilizarea banilor locali.[50] Cu toate că înseamnă vânzarea de bunuri cu un discount perpetuu, comercianții pot folosi, la rândul lor, moneda locală în alte afaceri locale și primesc aceeași reducere. Nerezidenții și turiștii achiziționează cu dolari bunuri la prețul integral, iar cei care vor neapărat să cumpere obiecte cu BerkShares, probabil, părăsesc orașul cu câțiva bani locali necheltuiți în buzunarele lor.

Discountul local de 5 la sută poate părea ca un mare dezavantaj de suportat – dar numai în cazul în care oamenii de afaceri consideră că se află într-o competiție individuală. Pe termen lung, reducerea este mai mult decât compensată de faptul că BerkShares pot circula doar la nivel local. Acestea rămân în regiune și revin la aceleași magazine din nou și din nou. Chiar și în cazul în care magazinele care nu sunt locale, cum ar fi Walmart, sunt de acord să accepte moneda locală, ele nu o pot livra acționarilor sau să o prindă în capcana economiilor statice. Cel mai bun lucru pe care Walmart îl poate face este de a o utiliza pentru a-și plăti lucrătorii locali sau pentru a achiziționa bunuri și servicii de la comercianții locali – din nou, sprijinind economia locală, în loc să absoarbă acele externalități.

Simplu, monedele locale raportate la dolari, precum BerkShares, depind de ceea ce este cunoscut sub numele de efectul multiplicator local.[51] Banii de orice fel, chiar și vechii dolari obișnuiți, cheltuiți în afacerile locale, tind să rămână în economia locală. Asta, deoarece afacerile locale independente au tendința de a-și asigura materialele și serviciile din vecinătate, în loc de a se aproviziona de la niște locații corporatiste îndepărtate. Conform unui alt studiu amplu realizat de Asociația Librarilor Americani (ABA), 48 la sută din fiecare dolar cheltuit la comercianții locali cu amănuntul sunt recirculați în acea comunitate, comparativ cu doar 14 la sută în cazul lanțurilor de magazine.[52] În cazul monedelor locale limitate geografic, această cifră se ridică la aproape 100 la sută, până când sunt

schimbate înapoi în dolari. Astfel de monede au tendința de a se împotrivi extracției și de a favoriza circulația.

BerkShares pot achiziționa toate mărfurile, oricât ar părea de ciudate, din New England pe care cineva ar dori să le achiziționeze: produse locale, o ceașcă de cafea la un târg, un sejur la o pensiune. Dar ele pot fi schimbate și pentru bunuri și servicii cu scopuri utilitare: contractate de construcții, web design, chiar și o vizită la antreprenorul de pompe funebre.[53] Acesta este momentul în care lucrurile se complică. Monedele locale funcționează cel mai bine pentru bunurile și serviciile generate pe plan local sau atunci când adaosul comercial este derivat dintr-o valoare adăugată la nivel local, cum ar fi mediul înconjurător sau forța de muncă. Nu funcționează la fel de bine pentru vânzarea de bunuri care sunt la capătul lanțurilor lungi de aprovizionare sau care depind de mărfuri provenite de departe. Un dezvoltator poate utiliza BerkShares pentru a cumpăra obloane produse la nivel local, dar nu poate cumpăra și unelte sau cuie. Un librar poate oferi clienților săi o reducere efectivă de 5 la sută pentru achizițiile lor, dar va plăti prețul întreg pentru produsele pe care el le achiziționează. Nu este în interesul pe termen scurt al unui om de afaceri local să accepte monede locale. Iar efectul multiplicator funcționează cu adevărat doar în cazul în care există o mulțime de afaceriști care doresc să intre în acest joc.

Partizanii monedei locale recunosc acest neajuns, dar cred că este atenuat de vizibilitatea monedei. În cazul monedelor pe criterii geografice, concepția este că etosul care afirmă „cumpără local" devine vizibil – deși, voluntar, el este validat de comercianți și de liderii politici. Dacă nu folosești BerkShares, cum poți să explici comercianților faptul că sprijini cu adevărat afacerile locale? Monedele locale sunt cea mai bună reclamă, făcând ca deviza „cumpără local" să devină vizibilă și promovând astfel spiritul comunității și presiunea prietenoasă de la persoană la persoană, care duce la un efect larg de achiziții locale în rețea. Pe de altă parte, unii clienți ar putea să-și demonstreze loialitatea față de comercianții locali prin renunțarea definitivă la discountul provenit din moneda locală și folosirea banilor „reali" fără discount.

Multe alte comunități experimentează unele variații ale modelului BerkShares. Susținătorii afirmă că, datorită faptului că sunt departe de economia mare, aceste monede funcționează împotriva tendinței de penurie a monedei centrale și sunt mai rezistente la ciclurile de expansiune, contracție și spirală.[54] Dolarii din Detroit, Misiunile din Santa Barbara, iar, în Marea Britanie, lirele din Bristol, Brixton și Cumbria oferă fiecare variantele lor particulare. Dolarii din Detroit oferă cam

aceleași aranjamente ca și BerkShares, doar că la o rată de discount de 10 la sută.[55] Lira din Bristol, Marea Britanie, este susținută de o entitate de credit, dispune de un sistem de plată digital și poate fi utilizată de către oamenii de afaceri pentru a plăti anumite impozite. Un program-pilot în Nantes, Franța, promite să permită cetățenilor să plătească impozitele municipale în monedă locală.[56]

Cele mai multe dintre aceste monede locale sunt mai mult un moft decât ceva util. În unele cazuri, pentru că numai persoanele progresiste, conștiente din punct de vedere economic, sunt dispuse să le folosească, și doar pentru bunuri și servicii care nu au o valoare clară pe piața deschisă, obișnuită, cum ar fi vindecarea spirituală sau consilierea în carieră. În altele, pentru că sistemul monetar central este încă suficient de puternic pentru a servi majorității oamenilor – sau suficient de dominant pentru a reduce la minimum viabilitatea aparentă a alternativelor. În plus, prin raportarea acestora la moneda centrală, aceste monede de discount locale nu se pot izola atât de mult față de problemele monetare cronice: inflația, deflația, efectele în spirală sau datoria.

2. Banii liberi: Numerarul ca utilitate

Pentru ca o monedă locală să fie mai mult decât o modă, aceasta trebuie să fie cu totul independentă de sistemele monetare existente – adică, raportată la nimic altceva decât la ea însăși. Poate că se întâmplă doar atunci când o economie se află într-o situație cu adevărat rea și banii nu se găsesc nicăieri, încât tot mai multe aplicații bootstrap de monedă alternativă tind să iasă la suprafață.

De exemplu, după înfrângerea Germaniei în Primul Război Mondial, o mare parte din lumea vorbitoare de germană era într-o stare economică critică. În orașul austriac Wörgl, peste 30 la sută dintre muncitori erau șomeri și o parte semnificativă a populației era într-o stare deplorabilă.[57] Nu erau bani suficienți – șilingi austrieci – pentru a se descurca, fiind perioada când Austria își plătea datoriile de război către bănci.

Inspirat de teoria „banilor liberi" a economistului german Silvio Gesell, primarul din Wörgl a decis să creeze o monedă locală programată să rezolve această criză. Potrivit lui Gesell, calitățile esențiale ale unui sistem monetar – tendințele sale, modul în care extrage valoare sau descurajează circulația – sunt necunoscute oamenilor care îl folosesc, până când li se arată o alternativă. Gesell nu era marxist; era un susținător al pieței libere, mai ales împotriva perceperii de

dobândă la bani, pe care el o considera ca fiind modul în care clasele avute îi împiedicau pe ceilalţi să participe pe deplin la procesul economic.

Oraşul avea o mulţime de muncitori şi o mulţime de resurse, o mulţime de nevoi şi o mulţime de furnizori; pur şi simplu, nu avea mijloacele pentru ca toţi aceşti oameni şi toate aceste afaceri să facă schimb de bunuri şi servicii. Orice bani reuşeau să genereze, se întorceau la serviciul datoriei. Aşa că primarul a luat trezoreria întregului oraş, în valoare de 40.000 de şilingi austrieci, şi a depus-o în banca de economii locale, ca o rezervă parţială pentru un nou tip de monedă: certificate de muncă ce au ajuns să fie cunoscute sub numele de Wörgl.[58]

El a reuşit să pună oraşul în mişcare şi să lucreze din nou, plătind oamenii în Wörgl pentru a se angaja în proiecte de lucrări publice, cum ar fi drumuri şi şcoli. Pentru că îl citise pe Gesell, a avut grijă să direcţioneze banii spre prosperitatea locală. Prin concepţie, certificatele de muncă funcţionau doar ca monede „în circulaţie". Cetăţenii le puteau folosi pentru bunuri şi servicii şi chiar pentru a-şi plăti taxele locale. Dar Wörgl erau teribile când venea vorba de economisire: certificatele îşi pierdeau valoarea, „scăzând" cu o rată de 1 la sută pe lună, la fel ca o monedă bazată pe cereale în Evul Mediu târziu. Ca o consecinţă neaşteptată, această scădere i-a stimulat pe cetăţeni să-şi plătească taxele devreme, ceea ce dădea guvernului local lichidităţile necesare pentru a gestiona infrastructura şi pentru a crea în continuare mai multe locuri de muncă. La fel ca şi Rolling Jubilee, noua monedă a iniţiat un ciclu virtuos. În mijlocul depresiei mondiale, satul a construit poduri, case, un rezervor, chiar şi o trambulină de schi.[59]

Programând Wörgl ca monedă anticreştere, care, în timp, şi-a pierdut valoarea, primarul a descurajat tezaurizarea, lăsând banii să-şi îndeplinească rolul lor necesar ca mijloc de schimb. Conceptul a privilegiat investiţiile în dezvoltarea locală în faţa serviciului datoriei. În cele treisprezece luni ale existenţei sale, succesul imens repurtat de Wörgl a atras un pic prea mult atenţia cui nu trebuia. Văzând-o ca pe o ameninţare la adresa monopolului său, Banca Centrală Austriacă a declarat Wörgl ilegal. Certificatele Wörgl au fost scoase din circulaţie, penuria a revenit, iar şomajul a crescut iar la valorile de dinainte.

Au existat multe alte încercări de succes în monedă locală în Austria şi Germania, dar toate acestea au primit un răspuns similar din partea instituţiilor centrale decidente. Din moment ce nu puteau fi utilizate în afara regiunilor lor, monedele locale nu aveau nicio valoare pentru centrele de putere politică şi economică. Ele erau stabilizatoare pentru oamenii reali din locurile reale, dar destabilizatoare pentru cei care căutau să centralizeze controlul asupra Germaniei.

În orice caz, depresia prelungită şi inutilă a deschis, pur şi simplu, calea spre nemulţumirile care au alimentat fascismul.

Monedele locale libere au fost, de asemenea, responsabile pentru furnizarea unui mijloc de tranzacţie în timpul Marii Depresii din Statele Unite. Unele au avut destul de mult succes pentru a reprezenta o ameninţare la adresa puterii centrale; altele au avut atât succes cât să repună pe picioare activitatea bancară tradiţională. Într-o colecţie mult mai pragmatică de lucrări decât cele ale lui Gesell, economistul Irving Fisher, de la Universitatea Yale, a susţinut că singurul punct focal al unei monede alternative în astfel de circumstanţe trebuie să fie viteza mărită a banilor.[60] El a pledat pentru utilizarea „cupoanelor" ca armă împotriva deflaţiei.[61] Cupoanele ar veni dimpreună cu cerinţa ca să fie cheltuite şi ştampilate la intervale regulate, pentru a le menţine valoarea. Numai după ce au fost complet ştampilate – ceea ce înseamna că au fost cheltuite de treizeci şi şase sau de cincizeci şi două de ori, în funcţie de fiecare cupon – puteau fi răscumpărate de bancă. Prin urmare, banii aveau un stimulent încorporat pentru a fi cheltuiţi. Şi a funcţionat, cel puţin în comunităţile locale care le-au utilizat.

O altă monedă din epoca depresiei, „cuponul în anticiparea impozitelor", a fost emisă de câteva zeci de oraşe americane, de la Ann Arbor, Michigan, până la Tulsa, Oklahoma,[62] ale căror fonduri municipale fuseseră pierdute în criza bancară. Fără niciun ban, aceste consilii locale au început să plătească muncitorii şi furnizorii lor în IOUs (for You Owe Me – Îmi eşti dator), cu valoare nominală mică, valorificabil cu veniturile fiscale viitoare. Cuponul a circulat, de obicei, cu o reducere faţă de valoarea sa nominală, dar a fost mai bun decât nimic pentru lucrătorii şi cetăţenii unor economii altfel în stare de faliment.

Poate, conform celei mai simple soluţii pentru penuria de bani, mulţi angajaţi din timpul depresiei s-au alăturat schimburilor troc şi cooperativelor de întrajutorare. Uneori, muncitorii primeau de la proprietarii de fabrici, în schimbul muncii lor, bunuri pe care le produceau sau, de la fermieri, o parte din recoltă. În alte sisteme, muncitorii au schimbat bunurile şi serviciile direct între ei. Au folosit diferite forme de cupoane pentru a ţine evidenţa a cât de multă muncă au depus şi cât de multă valoare au obţinut. Fondatorii şi utilizatorii acestor monede nu erau comunişti şi nici măcar nu aveau vreo ideologie. Mulţi, inclusiv reverendul George Mecklenburg, care conducea Organized Unemployed Inc.'s, detestau ajutorul de stat atât de mult încât pe cuponul cooperativei sale de varză acră era imprimat sloganul „Muncă, nu pomană!"[63]

Pe măsură ce au apărut programele federale guvernamentale ale lui F.D. Roosevelt, aceste sisteme alternative de bani locali au fost fie declarate ilegale şi abandonate, sau utilizate pentru a stimula economia mai mare. În multe cazuri, însă, au dat comunităţii acel gust de autonomie înainte ca ajutorul sub formă de noi datorii să sosească. Nu există nicio îndoială că programele, obligaţiunile, politicile ipotecare şi legile pentru veteranii de război ale lui F.D.Roosevelt le-au permis mai multor americani să traiască mai bine. El a forţat băncile să înceapă creditarea, ceea ce ne-a pus pe calea celor şapte sau opt decenii de expansiune obligatorie a monedei şi a creşterii economice – cu bune şi cu rele. Dacă împrumutul poate fi înţeles şi ca o formă de pomană, atunci deviza lui Mecklenburg poate fi mai profetică decât a intenţionat el.

3. Monedele cooperative: Cum să dăm viaţă banilor

Astăzi, redresarea economică este încă înţeleasă astfel: nişte instituţii mari împrumută altor instituţii o grămadă de bani, cu scopul de a capitaliza noi proiecte de dezvoltare Atunci când oraşele nu au bani gheaţă şi şomajul este ridicat, se aşteaptă ca guvernatorul sau preşedintele să stimuleze o instituţie bancară care să împrumute bani unei corporaţii pentru a construi o fabrică, pentru a crea nişte locuri de muncă, pentru a relansa astfel economia. În cele din urmă, însă, toţi cei din lanţul capitalului trebuie să primească contravaloarea plăţilor făcute, mulţimea de consilieri financiari şi alţi deţinători de acţiuni speculând împrumuturile făcute pentru a-şi lua partea, iar municipalitatea rămânând dependentă de o corporaţie străină pentru tot. Corporaţia are forţa de a solicita un tratament fiscal mai bun, pe măsură ce extrage mai multă valoare din acea regiune decât creează. Apoi, compania pleacă şi ciclul începe din nou. Iar aceasta este considerată o poveste de succes – premisa însăşi a economiei noastre ciclice.

Ar fi mult mai simplu, mai sustenabil şi mai puţin costisitoar să se aducă de lucru în acea regiune, fără să fie îndatorată sau pusă în serviciul unei entităţi îndepărtate. În loc să instaleze o industrie anume, guvernul ar putea dota mult mai uşor regiunile cu instrumentele şi informaţiile de care au nevoie pentru a dezvolta un mijloc de schimb de valoare.

La urma urmei, dacă oamenii au abilităţi şi nevoi, atunci ei au bazele unei economii. Tot ce au nevoie este o modalitate de a schimba valoare între ei. Dacă Joe repară frigidere, Maria coace pâine, Pete cultivă grâu şi Sylvia are grijă de copii, fiecare îl poate sprijini pe celălalt. Dar, doar acest troc nu va fi îndeajuns.

Poate că frigiderul Sylviei are nevoie să fie reparat, iar Joe nu are ce copii să-i lase în grija Sylviei. El are nevoie de pâine. Iar Sylvia nu poate avea grijă de copiii lui Mary, deoarece aceştia sunt la colegiu. Sylvia poate avea grijă de copiii lui Pete. Şi cum poate fi asta de folos?

Dacă toţi ar avea dolari, ar fi uşor. Pete ar plăti-o pe Sylvia să aibă grijă de copiii lui. Sylvia l-ar plăti pe Joe să îi repare frigiderul. Joe ar plăti-o pe Mary pentru pâine. Şi Mary l-ar plăti pe Pete pentru grâul cu care face pâinea. Dacă Pete ar avea nişte bani, ar putea să o angajeze pe Sylvia. Aşa că el îl votează pe politicianul care promite noi investiţii de capital, o fabrică nouă, locuri de muncă noi, câţiva dolari noi şi, în cele din urmă, un nou set de credite care urmează să fie plătite băncii care a furnizat iniţial banii.

Ce se întâmplă dacă, în schimb, Pete şi restul comunităţii sale au învăţat să tranzacţioneze direct? Ce se întâmplă dacă, în loc de mituirea oamenilor de afaceri străini cu o nouă zonă industrială scutită de impozite, politicianul ar oferi pur şi simplu un fişier PDF cu instrucţiuni simple despre cum să lanseze o „favor bancă" sau o monedă locală? Sau poate ar pune la dispoziţia camerei de comerţ locale un consilier, pentru câteva săptămâni, pentru a pune pe picioare un sistem de schimb sau o nouă monedă comunitară? Spre deosebire de monedele cu discount locale, cum ar fi BerkShares, monedele comunitare cooperative nu trebuie să fie deloc raportate la dolar. Ele nu sunt cumpărate pentru a exista ca atare, ci pentru a fi puse în circulaţie – asemănător banilor de pe piaţa sfârşitului de Ev Mediu. Ele sunt gândite mai puţin ca bani şi mai mult ca schimburi.

Cea mai simplă formă de monedă cooperativă este o favor bank, o bancă de tip serviciu contra serviciu, cum ar fi cele foosite în Grecia şi în alte părţi din sudul Europei, în timpul crizei euro. Incapabili de a găsi de lucru sau de a face rost de euro, oamenii din multe locuri şi-au pierdut capacitatea de a efectua tranzacţii. Cu toate că cea mai mare parte din ceea ce aveau nevoie putea fi produsă pe plan local, ei nu aveau bani cu care să negocieze. Aşa că au construit nişte site-uri simple şi sigure de tranzacţionare – cum ar fi mini-eBay-uri – în care oamenii îşi ofereau produsele şi serviciile în schimbul bunurilor şi serviciilor de care aveau nevoie.[64] Site-urile web nu au înregistrat atât mărimile de valoare, cât au ţinut evidenţa generală a persoanelor care furnizau produse/servicii comunităţii şi coordonau schimburi echitabile. Această soluţie ocazională, transparentă funcţionează foarte bine într-o comunitate în care oamenii se ştiu deja unul pe celălalt şi profitorii pot fi presaţi să contribuie.

Comunităţile mai mari utilizează *time dollars*, dolarii-timp, un sistem de monedă ce ţine evidenţa orelor pe care fiecare le efectuează pentru celălalt. Din nou, un schimb simplu este configurat pe un site web, unde persoanele trec pe o listă ce au nevoie şi cum pot contribui. Cu cât o comunitate este mai mare şi mai anonimă, cu atât mai multă securitate şi verificare se impun. Din fericire, zeci de companii nou venite şi organizaţii nonprofit au dezvoltat aplicaţii Smartphone şi kituri de site-uri web prin care comunităţile locale sau chiar nelocale pot iniţia şi rula propriile monede.[65] Dolarii-timp pot fi chiar rulaţi pe un blockchain, în care furnizorul şi cumpărătorul verifică tranzacţia.

Schimburile de timp tind să funcţioneze cel mai bine atunci când toţi îşi evaluează timpul în acelaşi fel sau furnizează acelaşi serviciu. Recesiunea japoneză a dat naştere uneia dintre cele mai de succes schimburi de timp de până acum, numită Fureai Kippu sau „Caring Relationship Tickets" (Tichete de relaţionare a servciilor de îngrijire). Oamenii nu mai aveau suficienţi bani pentru a plăti serviciile de îngrijire a sănătăţii pentru părinţii sau bunicii lor – şi, pentru că s-au mutat departe de casă pentru a-şi găsi de lucru, nici nu puteau avea grijă de rudele lor. Schimbul Fureai Kippu a dat oamenilor posibilitatea de a stoca ore de îngrijire a bătrânilor prin îngrijirea persoanelor în vârstă în comunităţile lor, pe care le puteau apoi folosi pentru a obţine îngrijire pentru propriile lor rude aflate la mare depărtare. Deci, o fată putea oferi o oră de servicii de îmbăiere pentru un bătrân din cartierul ei, în schimbul pregătirii, de către altcineva, a mesei bunicului ei, care locuieşte într-un alt oraş. Pe măsură ce aceste Tichete de relaţionare a îngrijirii au devenit lucruri de valoare acceptate, oamenii au început să le folosească pentru o varietate de servicii.[66]

Mai mult, deşi economia japoneză s-a recuperat suficient pentru ca oamenii să-şi permită asistenţă medicală contra cost de la furnizorii tradiţionali, mulţi au ales să rămână în cadrul sistemului Fureai Kippu. Nu numai că era mai puţin costisitor pentru tineri să plătească direct cu propriul lor timp, dar bătrânii i-au găsit pe îngrijitorii lor amatori mai conectaţi la ceea ce făceau şi arătând mai multă compasiune.[67]

Diferitele sisteme monetare dau naştere la diferite comportamente şi atitudini din partea comunităţilor care le folosesc. Cu Fureai Kippu, îngrijitorii obţin un surogat în vârstă pentru care ei pot oferi îngrijirea pe care şi ei o doresc să fie oferită propriilor bunici. Ei pot stabili relaţii şi pot negocia programul în mod direct, fără a fi nevoie să-şi facă griji cu privire la profitul, orarul, facturile sau asigurarea companiei lor – sau costurile tuturor acestor lucruri. Oamenii pot

lucra mai puţin şi obţine mai mult. Este o problemă doar pentru cei care speră să extragă valoare din tranzacţie.

Sistemele de dolari-timp şi cele similare nu încurajează profiturile extractive, deoarece sunt foarte bune numai pentru schimbul de muncă şi de servicii cu alte persoane. Spre deosebire de moneda emisă de bancă, orele nu sunt date cu împrumut pentru a exista şi nici nu colectează dobândă în timp. De fapt, nu se acumulează. Şi contul fiecăruia porneşte de la zero. Atunci când Sylvia are grijă de copilul lui Joe, contul ei este creditat cu trei ore, iar Joe este debitat cu trei ore. Din moment ce ambii au început de la zero, Sylvia are acum trei ore în contul ei, în timp ce contul lui Joe este pe roşu pentru valoarea a trei ore de muncă. El va rămâne dator sistemului – comunităţii – cu aceste trei ore, până când Mary îl angajează să îi repare frigiderul. Rezultatul net al schimbului este egal. Totalul net al sistemului este tot zero. Aceasta nu este o economie de creştere, ci o economie de tranzacţionare.

Cu toate că o persoană poate face o grămadă de treabă, în scopul de a stoca suficiente ore pentru a obţine o grămadă de servicii, în cele mai multe cazuri, se pune o limită pe câte ore pot acumula membrii în cadrul acestor schimburi. Se pune, de asemenea, o limită la cât de multe ore poate datora o persoană. În acest fel, un profitor poate fi îndepărtat din sistem, iar întreaga comunitate poate absorbi destul de uşor costul orelor necâştigate.

Băncile de timp din comunităţile progresive, cum ar fi Ithaca, New York, sau Boulder, Colorado, sunt unele dintre cele mai renumite bănci existente, dar au început să răsară şi în regiunile defavorizate peste tot în lume, datorită, în mare măsură, uşurinţei cu care pot fi administrate online. De exemplu, în Spania, băncile de timp, de toate formele şi mărimile, oferă oamenilor o modalitate de a lucra şi tranzacţiona independent de o urgenţă monetară, în crearea căreia spaniolul de rând nu a avut niciun rol. Numai în Barcelona există mai mult de o sută de bănci de timp, cu un număr de membri ce variază de la mai puţin de cincizeci la câteva mii. Unele dintre ele sunt gestionate zi de zi de către personal uman (care şi el este compensat în dolari-timp), în timp ce altele sunt în întregime digitalizate şi automate. Multe dintre băncile de timp mai mari oferă chiar şi activităţi de control, de audit, precum şi servicii bancare online.[68]

Dolarii-timp sunt extrem de egalitarişti, evaluând la fel timpul fiecărei persoane. O „oră" valorează o oră de muncă, indiferent că este efectuată de către un instalator sau un psihoterapeut. O altă versiune de dolari-timp, numită LETS (Local Exchange Trading System – Sistemul de tranzacţionare a schimburilor

locale), permite oamenilor să negocieze valoarea propriilor ore sau servicii. Avantajul unei LETS este că poate, de asemenea, evalua costul bunurilor sau chiar investiţia de capital pentru formarea necesară efectuării anumitor servicii. Într-un sistem bazat doar pe timp, un mecanic auto poate factura „orele" petrecute pentru a repara o maşină, dar el trebuie să perceapă bani standard pentru piese. În cazul LETS, el poate să stabilească o valoare locală pentru piesele pe care le-a cumpărat.

Desigur, mecanicul va avea, în cele din urmă, nevoie de dolari obişnuiţi dacă vrea să facă, în continuare, afaceri. Producătorii de piese auto nu acceptă cupoanele locale. De aceea, dolarii-timp şi sistemele LETS trebuie gândite ca foarte bune sisteme monetare complementare, şi nu ca substitute integrale pentru orice formă de monedă centrală. Ele sunt *complementul* unei monede centrale, oferind oamenilor o modalitate foarte bună de a desfăşura afaceri locale atunci când banii gheaţă sunt fie prea puţini, fie prea scumpi. Mai mult, acestea încurajează viteza tranzacţională şi chiar bunăvoinţa, în locul tezaurizării şi speculei. Mai mulţi oameni sunt puşi în situaţia de a face mai multe lucruri unul pentru celălalt.

Pentru a avea success, o monedă locală nu trebuie să fie acel instrument potrivit oricărui scop economic. Prin sistemul LETS, în niciun caz oamenii nu vor cumpăra, în viitorul apropiat, iPhone-uri noi sau freze de zăpadă sau de minereu de fier. Cel mai adesea, scopul monedei complementare este fie să pornească o afacere locală, fie să uşureze tranzacţiile locale de povara unei monede costisitoare şi, astfel, să o facă mai competitivă faţă de marile oferte ale corporaţiilor sau lanţurilor de magazine ne-locale. Atunci când o fermă locală şi o companie locală de biodiesel devin membri ai unui sistem LETS, comunitatea va avea la dispoziţie cam tot ce are nevoie pentru a supravieţui, chiar dacă nu are niciun ban.

Structura mai flexibilă a LETS o face deosebit de atractivă pentru unele abordări mai hibride de reînnoire economică şi sustenabilitate. Ataşând dolarii LETS la altceva din lumea reală, utilizatorii săi pot obţine mai uşor încredere şi impuls. De exemplu, primarul Jaime Lerner a folosit un sistem LETS modificat pentru a aborda atât crizele economice, cât şi cele de mediu cu care se confrunta oraşul Curitiba, din Brazilia. Salubritatea şi poluarea din mahalale scăpaseră de sub control, dar Lerner a fost precaut şi nu a solicitat împrumuturi mari de la surse precum Banca Mondială, despre care ştia bine că vor duce la o stare permanentă de îndatorare.[69] Oraşul a demarat, încet, un program modest, care a vizat ameliorarea problemelor sale sanitare, ceea ce a devenit unul dintre cele mai de succes programe LETS de lungă durată de până acum. A început prin a oferi

copiilor jetoane de autobuz în schimbul colectării gunoiului. Copiii, mulţi dintre ei prea săraci chiar pentru a merge la şcoală, au ajutat la curăţarea ghetourilor, completând astfel activitatea unui departament de salubritate suprasolicitat. Odată ce copiii şi-au adus jetoanele acasă, părinţii lor au putut să le folosească pentru a merge în oraş să caute de lucru. La scurt timp, comercianţii au început să accepte jetoanele ca o monedă normală, administrată pe baza sistemului LETS.

Din acel moment, Lerner a avut libertatea de a extinde programul, folosind moneda LETS bazată pe jetoane de transport pentru a finanţa proiecte de lucrări publice, cum ar fi locuinţe şi infrastructura. LETS îi permitea să investească în oraş şi în viitorul acestuia, în loc doar să atenueze problemele legate de sărăcie.[70] Este adevărat, acest lucru a însemnat emiterea mai multor jetoane de transport decât erau necesare pentru circulaţie, dar, în acel moment, valoarea jetoanelor în cadrul schimburilor LETS însemna mai mult decât simplele locuri într-un autobuz, aşa cum fusese gândit iniţial. După 25 de ani, oraşul are unul dintre cei mai ridicaţi indici de calitate a vieţii din lume. Aproximativ 70 la sută dintre gospodării încă participă la programul gunoi-pentru-jetoane, iar oraşul este capabil să recicleze local aproximativ 60 până la 70 la sută din gunoiul produs. Astăzi, Organizaţia Naţiunilor Unite arată spre Curitiba ca fiind un lider în dezvoltarea urbană sustenabilă.[71] Jetoanele de autobuz din Curitiba arată faptul că sistemul LETS este scalabil şi nu trebuie să fie limitat doar la mici comunităţi. Odată ce o regiune este de acord cu un mijloc de schimb, se poate bucura de lichiditatea monetară astfel stimulată, fără însă să trebuiască să se teamă de ziua în care ar veni banca centrală să colecteze datoriile. Această regiune nu se va dezvolta doar pentru a plăti înapoi dobânzile; ea poate, pur şi simplu, să se redreseze şi să fie sustenabilă.

Moneda complementară protejează comunităţile care se simt slăbite de deflaţie, inflaţie sau volatilitate în momentul în care economia trece de la o extremă la alta. Prea des crizele financiare, care doar clatină nodurile de putere politică şi economică decimează, în schimb, regiunile periferice şi comunităţile mai mici, aflate la capătul lanţului care asigură banii. Monedele locale, dolarii-timp şi LETS sunt programate să fie non-extractive, extrem de tranzacţionabile şi fără costuri de îndatorare.

4. De la extracţie la responsabilizare: noua bancă locală

Într-un astfel de climat, cum pot băncile tradiţionale să participe efectiv la reabilitarea financiară a comunităţilor pe care le deservesc? Cum trebuie să funcţioneze, odată ce oamenii încep să perceapă moneda centrală ca fiind extractivă, iar banca – o corporaţie străină ce scoate valoare din comunitate sub formă de dobândă? Din nou, la fel ca şi în cazul confraţilor lor corporativi, o abordare hibridă poate să funcţioneze. Iată o posibilitate:

Pizzeria lui Sam este înfloritoare ca o afacere locală, iar Sam are nevoie de 200.000 de dolari pentru a extinde sala de mese şi pentru a construi un al doilea grup sanitar. În mod normal, banca i-ar evalua afacerea şi creditul şi, apoi, fie îi va respinge această cerere de împrumut, fie îi va da bani cu o dobândă în jur de 8 la sută. Riscul este că el nu va avea suficienţi clienţi pentru a umple noul spaţiu, nu va fi în măsură să restituie împrumutul şi va falimenta. Într-adevăr, o parte din costul împrumutului îl reprezintă acel risc speculativ.

Într-o abordare mai hibridă, bancherul i-ar putea face lui Sam o altă ofertă. Banca ar fi de acord să pună 100.000 de dolari pentru proiectul de extindere la 8 la sută dobânda, *dacă* Sam poate să aducă cealaltă sumă de 100.000 dolari din comunitatea sa, sub formă de bani piaţă. Sam urmează să vândă cupoane digitale în valoare de 120 de dolari contra pizza, la restaurantul său extins, la un preţ de 100 de dolari per cupon. Banca poate furniza software-ul şi poate administra contul escrow. În cazul în care Sam nu poate face rost de aceşti bani, atunci se dovedeşte că această comunitate nu este pregătită pentru acest proiect, iar banca poate returna banii celor care au cumpărat cupoane.

Dacă el strânge aceşti bani, atunci banca a obţinut asigurarea unei extraordinare implicări comunitare. Sam primeşte banii mai ieftin decât dacă împrumuta întreaga sumă de la bancă, pentru că el poate plăti înapoi dobânda în bucăţi de pizza vândute cu amănuntul. Creditorii comunitari câştigă rapid 20 la sută pentru banii depuşi – mult mai mult decât ar fi putut câştiga de la o bancă sau un fond mutual. Şi este o investiţie care plăteşte tot felul de alte dividende: un cartier mai prosper, mai mulţi clienţi pentru alte afaceri locale, valori imobiliare mai bune, o bază de impozitare mai mare, şcoli publice mai bune şi aşa mai departe. Acestea sunt beneficii ce nu pot fă văzute atunci când se cumpără acţiuni sau instrumente derivate abstracte. Între timp, toţi „investitorii" locali au acum o miză ca restaurantul să rămână deschis, cel puţin până când îşi încaseze toate cupoanele. Este o motivaţie bună pentru publicitate, pentru a invita prietenii să mănânce acolo şi pentru a contribui la succesul acestuia.

La rândul său, banca şi-a diversificat gama de servicii, a pariat pe posibilitatea ca monedele comunitare să obţină tracţiune şi a demonstrat disponibilitatea de a face şi altceva decât să extragă valoare dintr-o comunitate. Banca devine partener comunitar, ajutând o regiune locală să investească în ea însăşi. Abordarea oferă, de asemenea, băncii o protecţie mai mare împotriva deflaţiei continue, hiperinflaţiei sau nemulţumirilor crescute ale consumatorilor faţă de Wall Street şi banii emişi la nivel central. Dacă împrumuturile de capital continuă să se contracte ca sector de afaceri, banca s-a poziţionat deja să funcţioneze mai mult decât o companie de servicii – oferind autentificarea şi expertiza financiară de care întreprinderile mici încă au nevoie pentru a prospera.

Banca se transformă dintr-un agent al îndatorării într-un catalizator al distribuţiei şi circulaţiei. Ca şi banii într-o eră digitală, devine mai puţin un lucru de valoare în sine şi mai mult un mod de a stimula crearea de valoare şi schimburile reciproce.

Mai puţin un substantiv şi mai mult un verb.

Capitolul 4

INVESTIM FĂRĂ SĂ EXISTĂM

„Perioada noastră preferată pentru a investi este tot timpul."
Warren Buffett

Finanţele nu înseamnă ceva personal

Ok, să presupunem că economia digitală îşi respectă cele mai profunde promisiuni. Să presupunem că depăşim gândirea noastră din era industrială şi că dezvoltăm platforme dedicate satisfacerii nevoilor oamenilor, în loc de a-i îndepărta, pur şi simplu, din ecuaţia valorilor. Să presupunem că facem tranziţia spre un peisaj de afaceri în care corporaţiile nu trebuie să crească pentru a rămâne solvabile. Şi că, atâta timp cât ne merge aşa de bine, să presupunem că ne ocupăm de sistemul de operare al banilor şi îl reprogramăm de la zero, pentru a fi influenţat mai puţin spre păstrarea bogăţiei pasive pentru cei bogaţi şi mai mult spre schimbul de valoare între toţi ceilalţi.

Regăsirea etosului şi a mecanismelor bazarului medieval poate fi bună pentru promovarea tranzacţiilor directe, dar cum oferă aceasta stabilitate sau securitate? Când totul se mişcă, cum poate cineva să acumuleze avere? Dacă, într-adevăr, banii sunt pe cale de a deveni mai puţin un substantiv şi mai mult un verb, atunci ce ar trebui să facă un investitor?

Sigur, e uşor pentru procentul de 99 la sută să sărbătorească prăbuşirea iminentă a economiei investiţionale; ne-am salvat bancherii privaţi cu fonduri publice, de

suficient de multe ori, încât să nu ne bucurăm de faptul că ei îşi pierd capacitatea de a extrage valoare din nimic, în timp ce noi, ceilalţi, muncim pentru a ne asigura existenţa.

Şi credeţi-mă că sunt speriaţi. Conferinţele despre finanţe şi investiţii la care am luat cuvântul, în ultimul deceniu, au fost caracterizate din ce în ce mai mult de panică: ratele dobânzilor de toate tipurile sunt prea mici pentru a face bani din colectarea acestora. Deţinerea de bani nu funcţionează într-un mediu cu dobânzi scăzute, astfel încât investitorii sunt obligaţi să deţină acţiuni, produse de bază şi fonduri de capital privat. Şi cum toată lumea se înghesuie a face astfel de investiţii, acestea ajung să fie supraevaluate, în comparaţie cu activele pe care se sprijină.

Marii bancheri aruncă tot mai mulţi bani în economie şi sunt uimiţi că acest lucru nu duce la crearea de locuri de muncă şi inflaţie. Ceea ce ei nu văd este faptul că ocuparea forţei de muncă şi preţurile rămân la un nivel scăzut, deoarece banii injectaţi în economie nu se varsă în economia salariilor şi produselor, ci rămân în sectorul de investiţii, în care instrumentele financiare în sine se umflă. În acelaşi timp, managerii averilor şi operatorii fondurilor speculative pe care îi întâlnesc sunt mai puţin speriaţi de inflaţie decât de deflaţie. Pe măsură ce devenim mai eficienţi în aprovizionarea cu resurse şi producerea de mărfuri, preţurile, profiturile şi salariile scad – dar capitalul de investiţii încă are nevoie să se parcheze undeva şi, în mod ideal, să crească.

Nu este doar problema bancherilor. Deşi cei mai mulţi dintre noi nu avem fonduri speculative, şi noi avem nevoie să economisim în mod eficient banii pentru educaţia copiilor noştri şi pentru propriile pensii. Favor Banks şi sistemele LETS sunt foarte bune pentru cei care doresc să lucreze şi să continue să lucreze, dar, pentru a scăpa din capcana creşterii, înseamnă ca oamenii obişnuiţi să îşi piardă orice capacitate de a investi şi de a acumula capital pe termen lung?

Initial, se părea că tehnologiile digitale vor fi un avantaj pentru investitorul individual – pentru omul de rând. Internetul ar trebui să facă pieţele mai transparente, să răspândească informaţiile financiare într-un mod mai democratic şi să permită oamenilor să tranzacţioneze între ei, la fel ca profesioniştii. Ar trebui să ofere o modalitate de a elimina bancherii şi brokerii ca intermediari – îndepărtând mijlocitorii şi păstrând mai multă autonomie şi mai mulţi bani pentru fiecare. Tranzacţionarea asistată digital pare să funcţioneze, în continuare, ca un agent tot mai perfecţionat pentru investitorii individuali. Dar, chiar dacă toate acestea sunt adevărate, trebuie să acceptăm premisa de bază că persoanele care să se ocupe, în viitor, de propria lor siguranţă este o propunere câştigătoare.

Din păcate, cele mai bune dovezi indică faptul că nu este aşa şi nici că ar fi fost vreodată cu adevărat menit să fie. În *Forbes*, Helaine Olen analizează industria financiară sub titlul *Pound Foolish* (Scump la tărâţe... ieftin la făină), aratând că practicile noastre actuale de economisire pentru pensii au mai puţin de-a face cu realizarea siguranţei noastre viitoare şi mai mult cu creşterea unui nou sector profitabil al serviciilor financiare în jurul acestei nevoi umane.[1]

În cea mai mare parte din perioada postbelică, explică Olen, muncitorii americani s-au bucurat de promisiunea unor pensii asigurate de angajator. Companiile la care lucrau reţineau un procent din salariul fiecărui angajat, îl investeau şi returnau o sumă convenită, începând cu pensionarea lucrătorului şi continuând în acest fel, până la sfârşitul vieţii acestuia. În cazul în care randamentul din investiţii era mai mare decât angajamentele la fondul de pensii, compania putea păstra excedentul sub formă de profit. În acelaşi fel, în cazul în care fondul de pensii nu reuşea să genereze randamente suficient de mari pentru a îndeplini angajamentele la fondul de pensii, compania era obligată să asigure diferenţa. Banii care lipseau trebuiau să vină de undeva, şi nici directorii şi nici acţionarii nu apreciau risipirea profiturilor pe foştii angajaţi, care încetaseră demult să le aducă valoare.

Desigur, în cele mai multe cazuri, companiile au găsit, oricum, modalităţi creative de a trece răspunderea asupra angajaţilor lor. Ei renegociau angajamentele de pensii[2] sau îi instigau pe membrii de sindicat unii împotriva altora, oferindu-se să plătească beneficiile la pensionarea celor în vârstă prin reducerea beneficiilor angajaţilor tineri.[3] O perspectivă sumbră la pensionare putea chiar oferi companiei pârghia de care avea nevoie pentru a reduce salariile şi beneficiile peste tot[4], a ameninţa cu falimentul sau să se mute într-un stat care prevedea dreptul la muncă, fără niciun fel de sindicat.[5]

Multe companii au abuzat chiar de sistemul de pensii, apelând la presupusele conturi de pensii protejate pentru a finanţa operaţiuni în desfăşurare sau investiţii riscante. Cu cât se înrăutăţea situaţia unei companii, cu atât mai probabil fondul de pensii era văzut ca un cont bancar de urgenţă. În unele cazuri, companiile nu-şi onorau deloc obligaţiile la fondul de pensii, după ce investeau în instrumente financiare riscante sau de autoprotecţie.*[6]

---

* Asta s-a întâmplat în celebrul scandal Enron, atunci când compania de energie a utilizat fondurile de pensii ca parte a schemelor sale ilegale de investiţii, care i-au costat pe angajaţii săi 2 miliarde de dolari din propriile lor economii pentru pensionare. (*n. a.*)

În timpul perioadei de recul economic din anii 1970, mai multe fonduri de pensii nu au reuşit să îşi îndeplinească obiectivele impuse, lăsând companiile să acopere diferenţa. Aşa că au început să caute o modalitate de a se feri de orice responsabilitate fiduciară privind pensionarea angajaţilor lor. Întreaga idee de a păstra angajaţii ca nişte cvasi-membri de familie de-a lungul întregii lor cariere şi, apoi, să-i recompenseze cu bani pe viaţă părea, oricum, ciudată, dar contrară principiilor pieţei libere din epoca Thatcher-Reagan. Companiile şi guvernul au început să trateze angajaţii mai mult ca pe nişte contractori independenţi – jucători pe piaţa liberă, personal responsabili şi, în ultimă instanţă, dispensabili.

Contractorii independenţi şi alţi lucrători independenţi deja foloseau conturi individuale de pensii cu impozitare diferenţiată, pentru a face economii pentru viitorul lor. Cu toate că aceste conturi rareori aveau randamente la fel de bune ca şi fondurile de pensii puse la comun şi gestionate profesional, ele erau, totuşi, un instrument legal prin care persoanele care desfăşurau activităţi independente puteau câştiga credite fiscale pentru a contribui la propriile fonduri de pensionare. Dar, în 1981, un consultant în domeniul beneficiilor sociale, pe nume Ted Benna, a analizat codurile fiscale existente şi a susţinut că acestea puteau fi interpretate în aşa fel încât să permită companiilor să ofere lucrătorilor posibilitatea de a investi în aceste conturi individuale de pensionare (IRA).[7] Companiile au profitat de această interpretare şi s-au adresat imediat Congresului.

Din fericire pentru ei, noile propuneri legislative care promovau responsabilitatea financiară individuală s-au potrivit perfect cu tema mai largă a lui Reagan privind împuternicirea personală. Se credea că oamenii ar trebui să aibă acces direct la finanţele personale, la jocul speculaţiilor. Şi astfel, cu ajutorul acestei pofticioase industrii a serviciilor financiare, acum omniprezenta 401 (k) a fost legiferată şi există.[8]

Un hibrid al conturilor individuale de pensionare şi al planurilor de pensii tradiţionale, 401 (k) este finanţată printr-un procent lunar din salariul angajatului şi, uneori, printr-o contribuţie opţională din partea angajatorului. Angajatul alege, apoi, dintr-o serie de portofolii diversificate, administrate de o firmă financiară externă. În loc de a garanta o viaţă întreagă de beneficii, angajatorii trebuie acum să ofere acces la un plan şi o contribuţie corespunzătoare directă, dacă este cazul. Doar angajatul este responsabil dacă fondul se apreciază, ţine pasul cu inflaţia sau este investit în mod responsabil. În plus, costurile de administrare a activelor, comisioanele de brokeraj şi serviciile financiare sunt, de asemenea, transferate de la companie către angajaţii individuali.[9]

Industria financiară s-a îndrăgostit de acest nou produs, deoarece a însemnat că, în loc să ofere consiliere la câteva companii de administrare a pensiilor, putea sfătui milioane de noi indivizi care deţineau 401(k). Economisind în mod individual, şi nu colectiv, angajaţii plătesc, în final, de sute sau chiar de mii de ori pentru acelaşi sfat. În cadrul acestor planuri, se poate percepe o taxă de bază de până la 0,65 la sută – chiar înainte de taxele cerute de casele de brokeraj şi cele privind fondurile interne –, ceea ce face dificil să se acumuleze câştiguri, cu atât mai puţin să se ţină pasul cu inflaţia.[10] Aceste comisioane se aplică indiferent dacă fondul face sau pierde bani. Nici consilierul financiar şi nici administratorul planului nu răspund pentru rezultatele obţinute. În cadrul noii scheme, o parte mult mai mare din banii de pensionare, puşi în aceeaşi oală, poate fi extrasă din taxele care susţin carierele tot mai multor consilieri şi servicii financiare, din moment ce acum toată lumea deţine un cont individual, personalizat.

Firmele financiare au câştigat, de asemenea, o mulţime de noi clienţi cu foarte puţină abilitate financiară şi fără nicio putere reală de negociere – foarte departe de profesionalismul managerilor coporatişti de pensii din trecut. Industria a făcut toate eforturile de a comercializa planurile de pensii ca instrumente de împuternicire personală. După cum arată propriile lor cercetări de piaţă, de fapt, slăbiciunile investitorilor individuali erau asmuţite chiar împotriva lor, profitând de ignoranţa investitorilor privind piaţa şi regulile sale, precum şi lacunele binecunoscute – ceea ce jucătorii numesc „fapte de vitejie" – din psihologia financiară a oamenilor.[11] Cu cât mai tare firmele financiare promovau aceste planuri, cu atât mai mulţi angajatori au fost liberi să renunţe la pensii şi cu atât mai mulţi muncitori s-au bazat exclusiv pe propriile planuri de economii şi pe abilităţile lor de piaţă. Acest lucru a canalizat bani în plus în industria financiară, care, apoi, a avut la dispoziţie fonduri pentru marketingul unor produse financiare mai profitabile şi pentru a face lobby pentru mai puţine reglementări în crearea lor.

În societatea noastră digitală, pentru noi este de la sine înţeles că pensionarea este responsabilitatea fiecăruia. Tinerii profesionişti înţeleg că joacă un joc, concurând unul împotriva celuilalt pe piaţa locurilor de muncă, precum şi pe cea a strategiilor de pensionare. Pe măsură ce baza manufacturieră din Statele Unite scade, tot mai puţini tineri angajaţi se aşteaptă, oricum, să mai primească garanţii de modă veche şi pe termen lung, cum ar fi pensiile.[12] Ascensiunea planului 401(k), în concurenţă cu declinul pensiilor, a apărut într-un moment prielnic în istoria americană, când un curent fundamentalist al „pieţei libere" s-a infiltrat dinspre marginile Partidului Republican din vremea lui Goldwater şi Friedman,

în marele curent tehno-libertarian. Creşterea prelungită din anii 1990 şi adiacentul focus corporatist pe un management mai uşor şi pe reducerea costurilor au amplificat şi mai mult acea tendinţă.[13]

Această confluenţă de circumstanţe – inventarea instrumentelor de economisire individuală cu impozitare amânată, declinul din industria prelucrătoare americană, ascensiunea ideologiei pieţei ultra-libere, puterea tot mai mare a finanţelor ca forţă PR şi de lobby, precum şi disponibilitatea instrumentelor de tranzacţionare online – au creat o buclă feedback, în care fiecare element le exacerbează şi le fortifică şi mai mult pe celelalte. Între 1979 şi 2012, ratele de înscriere la pensie au scăzut de la 28 la sută la 3 la sută în rândul angajaţilor.[14]

Totul ar fi bine dacă conturile individuale de pensie prestau la fel sau mai bine decât planurile de pensii vechi. Dar, aşa cum raportează sursele, de la *Forbes* până la *USA Today*, participanţii 401(k) ajung, de fapt, să economisească mai *puţini* bani, nu mai mulţi – şi, fără îndoială, nu suficienţi să se pensioneze în siguranţă. Gestionarea şi monitorizarea conturilor de economii pentru pensionare necesită un grad de abilitate financiară care este, pur şi simplu, dincolo de cel al unei persoane medii. (De fapt, este dincolo de capacitatea celor mai mulţi consilieri.) Comisioanele şi taxele financiare – adesea ţinute în umbră – explică restul declinului randamentelor. De fapt, până la reformele bancare din 2012, câştigate cu greu (dar revocate cu uşurinţă şi în mod regulat), administratorii de fonduri de pensii nici măcar nu au fost obligaţi să raporteze taxele pe care le-au perceput.[15] Exact: de la apariţia acestor planuri în 1981 şi până în vara lui 2012, literalmente, nu a existat nicio cerinţă legală de a informa consumatorii cât de mult plăteau pentru privilegiul de a avea un cont de pensionare. Puteau vedea taxele în interiorul fondurilore mutuale, dar firmele financiare care administrau conturile nu erau obligate să le prezinte. Iar consumatorii nu aveau, în consecinţă, nicio idee. Un studiu realizat de organizaţia AARP în 2011 a remarcat faptul că 71 la sută dintre titularii de 401(k) credeau, în mod eronat, că nu li s-a perceput niciun comision, în timp ce alţi 6 la sută au recunoscut că nu au ştiut dacă au fost taxaţi sau nu.[16] Ca urmare, potrivit *Forbes*, în 2011, planurile de pensii au realizat un randament de 2,74 la sută, în timp ce titularii de 401(k) *au pierdut*, de fapt, în medie 0,22 la sută.[17]

Aşa că planurile de pensii private sunt comercializate ca un mijloc de a permite investitorului individual să intre în joc, dar, în practică, se exploatează mai curând ignoranţa unei persoane şi lipsa de putere în negocieri.[18] Pentru ca planul de pensie 401 (k) al unui angajat din clasa de mijloc să performeze destul de bine ca

să-i asigure pensia, el nu numai că trebuie să investească ca un profesionist, dar şi să nu se îmbolnăvească niciodată grav, să nu divorţeaze şi să nu fie niciodată concediat.[19] Cu alte cuvinte, nu funcţionează în viaţa reală.

Lăsând persoanele fizice să se ocupe de propriile lor economii pentru pensii, companiile au transferat acest risc angajaţilor, au mutat profiturile către acţionari şi au creat o piaţă nouă, extraordinară, pentru serviciile financiare – care, la rândul lor, au dus mai multă valoare de la oameni către sectorul bancar. Cu toate acestea, mulţi dintre noi încă speră că aceste grafice ascendente şi diagrame în formă de plăcintă, care descriu câştigurile combinate sunt chiar adevărate – chiar dacă investiţiile noastre nu cresc aşa cum se spune. Cei mai mulţi credem povestea pe care ne-o spun consilierii financiari desemnaţi de patroni şi presa de afaceri: că, în timp, cei care ne păstrăm banii pe piaţa de valori vom face în medie 7 sau 8 la sută pe an. Economistul de la MIT, Zvi Bodie, a analizat compozitul S & P începând cu anul 1915 şi a arătat care este rata adevărată de rentabilitate pentru orice perioadă de investiţii de patruzeci şi patru de ani, în secolul care a trecut. Media reală este de aproximativ 3,8 la sută. Cel mai bun moment pentru ca o persoană să se pensioneze a fost 1965, pentru un câştig mediu de circa 6 la sută. Pensionaţi-vă astăzi şi veţi vedea că aţi făcut sub 3 procente.[20] Înainte de taxe, desigur. Iar, în felul acesta, s-a cam dus şansa de a vă controla propriile finanţe.[21]

Pe deplin conştientă de aceste vulnerabilităţi, industria serviciilor financiare a devenit mai puţin preocupată de a ajuta oamenii să investească pentru viitorul lor propriu şi mai mult de găsirea unor modalităţi de a scoate bani din această necesitate: de a juca sistemul ca atare, pe măsură ce va găsi noi modalităţi de a face investitorii să simtă că fac parte din acest joc. Acest lucru face ca schema piramidală tipică a pieţei de valori iniţiale să pară onestă prin comparaţie. La bursa de valori, cel puţin, cei care intră devreme pot câştiga – chiar dacă în detrimentul celor care vin mai târziu. Aşa funcţionează investiţiile. Speculezi pe valoarea viitoare a lucrurilor – cumperi la preţ mic, vinzi la preţ mare. Fraierul este cel care face exact opusul. În jocul 401(k), fraierul este acea persoană care urmează sfatul departamentului de resurse umane şi cedează o parte din salariul său industriei de planificare a pensionării, totul sub pretextul responsabilităţii personale.

Extinzând această tendinţă, platformele de tranzacţionare digitale impun investitorilor individuali să îşi asume tot mai multă responsabilitate pentru propriile investiţii şi, corespunzător, să preia pe umeri un risc mai mare. Astfel, tranzacţionarea digitală nu este o îmbunătăţire; este doar un pas mai departe pe

linia continuă de la bazinul de pensii garantate, cu întreţinere zero, spre investiţii foarte participative, individualizate şi concurenţiale.

Desigur, apariţia utilităţilor de tranzacţionare online oferă utilizatorilor cu amănuntul un acces fără precedent la pieţele anterior obscure şi inaccesibile. Înainte de tranzacţionarea online, agenţii umani de bursă obişnuiau să stea între oameni şi orice tranzacţii pe care aceştia doreau să le facă. Un client îl suna pe brokerul său, cerea informaţii, lua o decizie bazată pe ceea ce i s-a spus, iar apoi îl instruiau pe broker să facă tranzacţionarea. La rândul său, acel broker suna un agent aflat chiar în sala bursei, mergea la un specialist uman, care punea de acord un vânzător cu un cumpărător şi, apoi, făcea tranzacţia. Desigur, fiecare persoană umană din lanţul de tranzacţii îşi lua comisionul fie din întreg, fie punând un adaos între preţul de vânzare şi cel de cumpărare. Ei extrăgeau valoare, dar însăşi existenţa lor încetinea acest proces, aducându-l la un ritm uman, şi funcţionau astfel încât lucrurile să nu scape de sub control. Acţionarii nerăbdători puteau fi convinşi de brokerii lor să nu rişte prea mult, iar vânzarea în panică putea fi efectiv oprită sau contracarată de un specialist în domeniu.

În anii 1980, brokerajul cu discount a apărut şi a permis clienţilor să sune la numere de telefon fără taxă şi să tranzacţioneze cu operatori în loc de brokeri. Până la urmă, clienţii puteau folosi chiar butoanele de pe telefoanele lor pentru a auzi, cu douăzeci de minute întârziere, cotaţii bursiere şi face comenzi pe baza acestor informaţii, aparent proaspete. Aceasta a fost prima formă de tranzacţionare interactivă şi a condus la o creştere enormă a volumului şi a comisioanelor aferente caselor de brokeraj care executau tranzacţiile – unii, de exemplu Charles Schwab, raportând vârfuri de volum de 35 de procente sau mai mult.[22] Pe măsură ce volumul a crescut, casele de brokeraj şi-au creat propriile birouri de tranzacţionare. Schimburile au devenit mai descentralizate, mai automate şi mai virtuale, ceea ce i-a făcut pe specialiştii umani, care obişnuiau să menţină o piaţă ordonată, din ce în ce mai puţin relevanţi.

Proliferarea web-ului a dus toate acestea şi mai departe, pe măsură ce casele de brokeraj cu discount concurau pentru a oferi clienţilor lor un nivel mai mare de acces şi de control, prin intermediul platformelor de tranzacţionare online. Încă din anul 1999, 25 până la 30 la sută din totalul tranzacţiilor au avut loc pe site-uri, cum ar fi E*Trade, TD Waterhouse şi Schwab.[23] În timp ce serviciile online le-au dat comercianţilor cu amănuntul un acces mai mare la materialele publicate şi, în cele din urmă, chiar şi la cotaţii bursiere în timp real, acestea nu au crescut cu adevărat participarea tranzacţioniştilor la jocul mai profund al pieţei de valori.

Informaţiile încă erau vechi şi superficiale în comparaţie cu ceea ce ştiau profesioniştii, iar tranzacţiile în sine erau încă dependente de casele de brokeraj cu locuri oficiale la bursă sau, în alte cazuri, suficiente pentru ca propriul trafic să tranzacţioneze acţiunile clienţilor pe plan intern.

În plus, platformele şi utilităţile oferite consumatorilor cu amănuntul online se aseamănă cu cele ale tranzacţioniştilor profesionişti, dar nu funcţionează cu adevărat în acelaşi fel şi nu oferă nici acelaşi nivel de acces. Programe cum ar fi, de exemplu, E*Trade „Power E*Trade", secţionează ecranul în mai multe panouri mai mici, cu numere care se schimbă, cu mici pătrate şi casete colorate în roşu şi verde. Arată ca nişte versiuni în miniatură ale setărilor de calculator folosite de profesionişti. Dar, spre deosebire de instrumentele utilizate de aceştia, ele nu oferă ceea ce este cunoscut – în jargon, acest lucru sună ca şi cum ar fi extras dintr-un joc video – ca date de nivelul 2 sau 3. Aceste niveluri superioare de date sunt derivate din relaţia dintre preţul tranzacţionat, aflat în spaţiul dintre cumpărare şi vânzare, şi ajută pe cel care tranzacţionează să determine presiunea reală la cumpărarea sau vânzarea unei anumite acţiuni – ceea ce este un mare avantaj faţă de cei care văd doar preţul sau mişcarea acestuia.

Chiar şi cei care înţeleg că aceste instrumente există şi plătesc taxele pentru a avea acces la ele nu tranzacţionează în mod direct cu alte persoane. Acesta nu este panoul de control al unui birou de tranzacţionare. Nu este nimeni de cealaltă parte a ecranului. Este doar o interfaţă cu aspect profesional pe o platformă retail în întregime de amatori, ce conectează persoanele fizice la computerele aceleiaşi vechi case de brokeraj. Nu există nicio activitate de tip peer-to-peer prin care utilizatorii abilitaţi de internet pot evita intermediarii care obţin profituri.

Panourile de control asemănătoare jocurilor oferă doar o *experienţă* mai participativă de tranzacţionare – împreună cu un feedback pozitiv pentru efectuarea tranzacţiilor – care, la rândul său, încurajează mai multă activitate. Prin anul 2000, a scris *New York Times*, 7,4 de milioane de gospodării au fost angajate în tranzacţiile online.[24] Potrivit lui Brad Barber de la Universitatea din California, la Berkeley, din 1995 până la mijlocul lui 2000, investitorii au deschis 12,5 milioane de conturi de brokeraj online.[25] Cel mai aglomerat an din istorie a fost 2013 atât pentru Ameritrade, cât şi pentru E*Trade, ale căror tranzacţii în medie pe zi au crescut cu 24 şi, respectiv, 25 la sută, începând cu 2012.[26] Dar, un acces mai mare la bursele de valori nu înseamnă că oameni au dobândit acces la jocul pe care profesioniştii îl jucau.

Studiile privind această nouă populaţie, dornică să facă lucrurile ea însăşi arată în mod invariabil că accesul sporit la instrumentele de tranzacţionare şi la datele pieţei creează iluzia de competenţă de piaţă şi încurajează luarea unor decizii slabe. Chiar şi înainte de accesul la internet, invetitorii do-it-yourself aveau tendinţa de a lua decizii investiţionale mai slabe decât cei care foloseau consilieri financiari sau, în cel mai bun caz, investeau în fonduri „index", complet neadministrabile. Motivul principal pentru rezultatele slabe ale investitorilor do-it yourself? Amatorii tranzacţionează prea mult. Între timp, brokerajele de tranzacţionare online – ale căror profituri provin aproape exclusiv din comisioane de tranzacţionare – au interes în a-i determina pe utilizatorii lor să facă cât mai multe tranzacţii posibile.

După cum arată datele, aceleaşi case de brokeraj profită din aceeaşi activitate de tranzacţionare în acelaşi mod în care au făcut-o întotdeauna, în timp ce procentul profitului şi acurateţea în tranzacţionare a investitorilor de retail *descresc*. Că toate acestea au loc în timpul revoluţiei declanşate de internet nu îi ajută pe aceşti noi investitori să ia decizii în cunoştinţă de cauză. Dimpotrivă, atunci când oamenii au acces la mai multe date prin intermediul cărora să prezică viitorul, încrederea în predicţiile lor creşte mult mai mult decât acurateţea acestor predicţii.[27] Aşadar, cu cât mai multe date poate oferi clienţilor săi un site online, cu atât mai siguri se vor simţi tranzacţionând. În mod similar, cu cât mai mult control simte un client că are asupra activităţilor sale, cu atât mai multe tranzacţii va face şi cu cât mai multă convingere are în privinţa lor – cu atât mai slabe rezultate va avea.[28]

Pe deplin conştiente de influenţa psihologică pe care o au accesul la informaţii şi iluzia de control, casele de brokeraj care tranzacţionează online declanşează campanii de publicitate care exploatează ambele vulnerabilităţi. eSignal proclamă: „Vei realiza mai mult, pentru că ştii mai mult."[29] O reclamă pentru Ameritrade explică faptul că investiţia online „înseamnă control."[30] Adaptarea tot mai accentuată a instrumentelor de tranzacţionare online la investitorii individuali poate crea impresia că jocul s-a deschis, însă, de fapt, oferă investitorului individual puţin mai mult decât fiorul indirect al participării. Există o mulţime de butoane, meniuri, puncte de date şi opţiuni, dar cele mai multe dintre ele nu aduc nicio diferenţă reală când este vorba de rezultat. Tranzacţionarea în sine este reală, aşa cum sunt comisioanele şi pierderile, dar accesul pe poziţii de egalitate pe terenul de joc este o simulare digitală.

Visează algoritmii la derivative digitale?

Brokerii profesioniști se confruntă cu provocări similare în mediul digitalizat. La fel ca și cei din alte industrii perturbate, mulți finanțiști au fost înlocuiți de rețele și computere.

Pe lângă faptul că asigurau accesul la piețe, agenții umani de bursă aveau responsabilitatea de a oferi clienților cele mai bune informații cu privire la acțiuni sau un sector economic, precum și consiliere și cifre cu privire la alocații și câștiguri viitoare. Apoi, tranzacțiile treceau pe la specialiști – formatori de piață desemnați – care dețineau multe acțiuni de un anumit tip, pe care le foloseau pentru a completa comenzi atunci când nu era gata nicio contrapartidă. Aceștia erau obligați să servească drept cumpărători de ultimă instanță, pentru a împiedica prăbușirea în mod inutil a unor acțiuni, din cauza lipsei temporare de lichiditați. Da, câștigau bani făcând acest lucru, exploatând poziția lor privilegiată de tranzacționare la bursă pentru a cumpăra la preț scăzut și a vinde la preț ridicat. Dar activitatea lor reducea volatilitatea și menținea piețele cu mai multe lichidități și mai ordonate.

Datorită internetului, clienții pot accesa acum piețele online – sau, cel puțin, birourile de tranzacționare virtuale – în mod direct. Piața digitalizată nu are nevoie de brokeri sau de specialiști pentru a funcționa. Tranzacțiile sunt executate prin intermediul unor procese „directe" care conectează cumpărătorii și vânzătorii din întreaga lume. Cotațiile în timp real de la birourile de tranzacționare electronice fac prețurile mai transparente; caracterul descentralizat al schimburilor în rețea face ca tranzacția să fie anonimă și reduce favoritismul; și menținerea registrelor digitale crește responsabilitatea și arhivează orice practici incorecte, pentru a fi auditate în viitor și urmărite în justiție. Odată cu schimburile multiple și concurente, în loc de doar un singur specialist, clienții obțin un parcurs mai strâns între cerere și ofertă, ceea ce înseamnă mai puțini bani scurși din fiecare tranzacție.

Dar eliminarea specialiștilor umani elimină și cumpărătorii de ultimă instanță, precum și amortizarea volatilității pe care o asigurau. În vidul de putere și însetați după această volatilitate crescută, apar jucătorii de înaltă frecvență (HFTs) și algoritmii – programe de calculatoare care profită exclusiv prin exploatarea unor dezechilibre temporare, care pot dura o microsecundă, în tranzacții.

Desigur, în multe cazuri, să ai un algoritm ce scanează absența în volumul unor acțiuni pe o bursă este un lucru bun. Algoritmul de tranzacționare de înaltă

frecvență poate costa câțiva bănuți în plus pentru a găsi acțiunile pe care cineva și le dorea, dar și specialistul poate taxa câțiva bănuți pentru serviciile sale. Problema este că, spre deosebire de specialiștii care erau obligați să reducă volatilitatea acțiunilor deservite de ei, HFTs *adoră* volatilitatea. De exemplu, o strategie tipică HTF este de a furniza lichidități într-o anumită bursă, până când piața prezintă semne de instabilitate. Apoi, algoritmul retrage dintr-o dată toate ofertele și tranzacțiile sale, ceea ce duce la o lipsă imediată a cererii și la o scădere prăpăstioasă a prețurilor. Algoritmul inteligent, știind că poate realiza acest lucru, a pariat deja împotriva acelor acțiuni prin opțiuni derivate. Atunci când ceilalți algoritmi realizează ce se întâmplă, aceștia îngheață și ei, lucru ce duce la un „accident fulger." Acțiunile descresc, dar fără niciun motiv din lumea reală. Sunt doar pagube colaterale, produse chiar de jocul în sine.[31]

O altă strategie algoritmică comună este de a inunda cotele și sistemele de ordine cu tranzacții false – ordine de intenție, nu și integral executorii – pentru a convinge clienții umani (sau alți algoritmi) că piața se mișcă într-o anumită direcție. Mai mult de 90 la sută dintre toate cotele sunt mișcări false de acest fel, generate de computere.[32]

Algoritmii rulează pe computere ultrarapide, conectate fizic cât mai aproape posibil de computerele de la bursă. Acest lucru le oferă un avantaj de procesare și de latență peste cel al confraților lor și peste orice posibil agent de bursă uman. Un algoritm bine plasat poate acționa între momentul în care un om sau un computer aflat la distanță face o tranzacție și momentul în care tranzacția este integral realizată.[33] Asta înseamnă, în esență, „să iei fața" altor oameni când aceștia achiziționează – cumpărând acțiunile pe care aceștia intenționează să le cumpere și, apoi, să le vândă acelorași persoane, cu profit. Deși îl poate costa pe client doar câțiva bănuți în plus, acei bănuți se strâng atunci când algoritmii efectuează aceste operațiuni de milioane de ori pe zi, extrăgând valoare reală din piață.

Să fie clar, algoritmii nu furnizează niciun serviciu. Orice lichiditate pe care ar putea să o creeze este mai mult decât compensată de lichiditatea pe care o extrag atunci când încearcă să genereze o volatilitate sau o vânzare în panică. Îi dezavantajează nu numai pe brokerii umani, dar și pe investitorii individuali pe care o bursă de valori digitală trebuia să îi împuternicească. Tranzacționarea algoritmică nu are loc pe un laptop conectat la internet prin Wi-Fi. Este nevoie de acel tip de hardware, conectivitate și locație imobiliară pe care numai cele mai bogate și mai prestigiase firme și le pot permite. Poate perturba tranzacționarea,

dar întărește doar avantajele jucătorilor tradiționali – sau, cel puțin, firmele pentru care au lucrat înainte ca să fie înlocuiți de mașini.

Noi schimburi apar pentru a contracara unele dintre aceste tendințe. În mod ironic, scapă de algoritmi prin încetinirea vitezei cu care își comunică tranzacțiile. Așa cum am văzut, algoritmii exploatează clienții prin interceptarea comunicațiilor acestora pe măsură ce se deplasează de la un loc de tranzacționare la altul. În cazul în care un client vinde o mie de acțiuni, ordinul merge, de regulă, către câteva birouri de tranzacționare virtuale. Datorită faptului că aceste birouri sunt situate în locuri diferite, ordinul poate ajunge la un birou cu o jumătate de secundă înainte de a ajunge la al doilea sau chiar cu o secundă întreagă înainte de a ajunge la al treilea. Un computer ultrarapid poate vedea ce se întâmplă la primul birou de tranzacționare, apoi aleargă către al doilea și al treilea birou și devansează tranzacția înainte ca ordinul inițial să ajungă la ele. Pentru a contracara acest lucru, noile schimburi anti-algoritmice calculează cât timp le trebuie ordinelor să ajungă la cele mai îndepărtate locuri de tranzacție, apoi trimit ordine defazate în timp. Trimit mai întâi ordinul la cea mai îndepărtată locație, iar apoi la cea mai apropiată. În acest fel, ordinul ajunge la toate locațiile în același moment. Chiar dacă algoritmul este martor la primul ordin, nu le poate devansa pe celelalte, pentru că au fost executate toate.[34]

Și oricum, pentru moment, asta constituie o strategie câștigătoare pe Wall Street. Este un joc jucat de algoritmii care exploatează protocoalele de tranzacționare. Nu are nimic de-a face cu asigurarea unui capital pentru companiile în creștere, ci are de a face numai cu extragerea de valoare din economia de investiții, prin subminarea premiselor care stau la baza pieței deschise. Înseamnă să te joci cu sistemul.

Bursa este destinată să fie un instrument prin care antreprenorii pot obține capitalul necesar unor noi afaceri sau extinderi. În schimbul banilor gheață, investitorul primește o parte din sau o acțiune la acea companie. Totuși, de îndată ce tranzacția inițială a fost finalizată, restul traseului acelei acțiuni nu mai este important. Orice creștere în valoare a unei acțiuni merge la cel care o tranzacționează, nu la companie. Singurul mod în care compania poate obține mai mult capital este prin vânzarea sau emiterea mai multor acțiuni.

Valoarea unei acțiuni este, totuși, legată de soarta companiei. Dacă o companie se dezvoltă, acționarii vor deține feliile unei plăcinte mai mari; dacă compania obține profituri suficiente, acestea sunt achitate acționarilor sub formă de

dividende. De aceea, investitorii iau decizii, în mod tradiţional, după ce au cercetat compania, managementul acesteia, precum şi mediul său de afaceri.

Spre deosebire de investitori, care caută să obţină bani în timp, determinând valoarea reală a companiilor, jucătorii la bursă caută să profite de pe urma valorii schimbătoare a acţiunilor şi obligaţiunilor. Valoarea de bază a unei companii nu contează cu adevărat. Agentul de la bursă analizează fluxurile şi refluxurile, tendinţele şi echilibrele mişcătoare, bulele şi crizele. Pentru jucătorul la bursă, cantităţile masive de date şi capacităţile de procesare puse în mişcare de tehnologia digitală sunt importante doar în măsura în care acestea oferă noi modalităţi de a face mutări strategice în cursul jocului.

Editorii digitali, de la Bloomberg la Yahoo Finance, sunt mai mult decât fericiţi când satisfac apetitul insaţiabil al clienţilor pentru diagrame şi vizualizare a datelor. Acţionând ca algoritmii, jucătorii la bursă folosesc stocastica şi indicatoare de preţ pentru a paria pe volatilitate. Desigur, tranzacţiile lor lasă fără efort locul unor jucători algoritmici reali – algoritmii înşişi. La rândul lor, aceşti algoritmi se luptă cu alţi algoritmi, cu toţii concurând pentru a construi strategii peste strategiile celorlalţi, în straturi succesive de tranzacţii derivate, fiecare mai abstrasă decât precedenta.

Cei care se joacă în acest spaţiu, de la agenţii tehnici individuali până la operatorii de programe algoritmice, simt că au ajuns în nucleul jocului – regula care se scrie pe ea însăşi. De fapt, aceştia pot domina peisajul de tranzacţionare, dar operează pe un nivel prea îndepărtat de companiile şi investitorii ale căror acţiuni le influenţează. Volumul imens de activităţi pe care le generează deconectează piaţa şi mai mult – şi extrage mai multă valoare – din comerţul pe care, iniţial, au fost creaţi să-l alimenteze.

Volumul imens al finanţelor derivate îl îngenunchează pe cel al pieţelor reale. În 2013, valoarea pieţei derivate a fost estimată la aproape 710 trilioane de dolari[35] – de aproape zece ori mai mare decât mărimea economiei mondiale non derivative[36] şi de patruzeci şi şapte de ori mai mare decât mărimea pieţelor de valori din Statele Unite.[37] Estimări mai puţin prudente plasează piaţa instrumentelor derivate la 1,2 cvadrilioane de dolari sau de douăzeci de ori mai mare decât economia mondială.[38] Este firesc ca, în 2013, o bursă a derivativelor, numită Intercontinental Exchange, să ajungă să cumpere chiar New York Stock Exchange NYSE.[39] Bursa de valori – deja o abstracţie a comerţului – a fost înghiţită de propria sa abstracţie.

Pe măsură ce pieţele sunt din ce în ce mai mult conduse de toată această ştiinţă a jocului virtual, ele devin mai volatile şi mai greu de descifrat în privinţa elementelor de bază. Balansul minor al companiilor şi sectoarelor duce la bule şi crize de o viteză şi amploare fără precedent. Turbulenţele absolute ale acestor tranzacţionări digitale creează ceva asemănător unui sistem climateric propriu.

Într-adevăr, cu cât mai mult algoritmii domină piaţa, cu atât mai mult piaţa începe să-şi asume proprietăţile unui sistem dinamic. Nu mai este o piaţă determinată direct de cerere şi ofertă, de condiţiile de afaceri sau de preţurile mărfurilor. Mai degrabă, preţurile, fluxurile şi volatilitatea sunt determinate de tranzacţionarea care are loc între toţi algoritmii. Fiecare algoritm este o buclă de feedback, care acţionează, observă condiţiile care rezultă de aici şi, apoi, acţionează din nou. Din nou, şi din nou, şi din nou. Este un proces recurent, în care algoritmii se adaptează şi-şi adaptează activitatea după fiecare buclă, răspunzând mai puţin la ştirile de pe teren şi mai mult unul celuilalt.

Astfel de sisteme scapă de sub control, deoarece feedback-ul propriei lor activităţi devine mai puternic decât semnalul original. Este ca atunci când un interpret pune un microfon prea aproape de un amplificator. Acesta preia propriul său feedback, îl trimite la microfon, îl preia din nou şi îl trimite din nou, la infinit. *Scrâşnetul* care rezultă este echivalentul vârfului brusc de piaţă sau prăbuşirii instantanee a acesteia, create de algoritmi prin reiterarea feedback-ului propriu.

Jucătorii tradiţionali de pe piaţă se scarpină în cap, nedumeriţi de aceste evenimente, care ies din tipar şi care nu pot fi explicate în termenii unei activităţi de tranzacţionare între oameni. Ce a făcut ca acea bulă să se spargă? A fost sentimentul de piaţă, o ştire sau ceva ce a fost supracumpărat? Niciunul dintre suspecţii obişnuiţi nu a indicat că ar fi probleme. De aceea, a devenit popular ca aceste lacune de raţionalitate să fie etichetate „lebede negre" – ca şi cum ar fi anomalii extrem de imprevizibile.

De fapt, ele sunt complet previzibile. S-ar putea să nu ştim exact când survin aceste evenimente extreme, dar ştim că ele vor apărea, pentru că este modul în care sistemele neliniare se exprimă. Nu suntem martorii unei crize de moment în capitalizarea afacerilor, ci urmărim un joc video, cu miză mare, între jucătorii non-umani ai celor mai bogate case de investiţii. În cel mai bun caz, şi noi, oamenii, suntem chemaţi să asistăm.

Aceste cicluri de creştere şi descreştere – fie în momentul microscopic al unei singure tranzacţii deturnate sau în macro-momentul unei prăbuşiri majore a pieţei – constituie funcţia de extracţie a pieţei de valori, în acţiune. Ca într-un

fractal asemănător sieşi, acelaşi proces are loc simultan la toate nivelurile – bule în interiorul bulelor. De fiecare dată când noi, oamenii, licităm pentru acţiuni, vom declanşa o licitaţie computerizată între vânzătorii algoritmici, care creează o bulă în miniatură, doar pentru noi – obligându-ne să cumpărăm la „vârful" acelui micro-moment tranzacţionist. Noi, oamenii, pierdem, pe termen lung, agăţându-ne de portofoliile noastre, în timp ce algoritmii vând atunci când piaţa este sus, dizolvă câteva decenii de investiţii făcute de noi şi, apoi, cumpără din nou, când piaţa este jos, după ce contribuabilii au „răscumpărat" instituţiile financiare care au pretins că au fost decapitalizate între timp.

Aceste sisteme haotice pot manifesta comportamente emergente şi chiar modele previzibile, dar nu au aproape nimic de-a face cu peisajul din care au răsărit. Acesta este motivul pentru care analiştii de afaceri, economiştii şi bancherii tradiţionali nu pot înţelege pieţele în termenii tradiţionali. După cum fostul economist principal al Băncii Mondiale, Herman Daly, afirmă: „La fel ca şi în fizică, şi în economie teoriile clasice nu funcţionează bine în regiunile apropiate de limite."[40]

Procesul de capitalizare a fost accelerat şi a devenit altceva decât era. În loc de a integra piaţa, tehnologia digitală generează sisteme derivate, care extrag valoare pentru operatorii lor printr-o agitaţie în gol. Este o dezvoltare sintetică.

Numai un nativ digital adevărat ar putea înţelege acest lucru ca o modalitate de a face afaceri.

Investiţii gamificate: Startup-ul

Atunci când investiţia devine atât de separată de activitatea economică reală, să găseşti finanţare pentru o companie – fără a cădea în capcana creşterii – este dificil. Antreprenorii trebuie să joace acelaşi joc abstras ca şi investitorii, dar de cealaltă parte a tablei de joc.

Unul dintre cei mai inteligenţi tehnologişti pe care îi cunosc, o tânără femeie de pe Coasta de Vest, pe care o voi numi Ruby, a decis să lanseze, din capriciu, o companie. Ea nu a fost interesată în a face bani şi nici măcar în a promova o nouă tehnologie; a vrut să îşi testeze teoriile despre modul în care fluxurile şi refluxurile pieţei startup funcţionau şi dacă ar putea câştiga jocul, lăsându-se să fie achiziţionată.

Aşa că Ruby a făcut cercetări exhaustive privind interesele emergente şi cuvintele cheie în presa tehnologică şi de afaceri, precum şi în temele dezbătute la

conferințe și subiectele care apar pe site-ul TED.com. În ce erau interesați capitaliștii de risc? În plus, ce fel de abilități tehnice ar fi valoroase pentru acele industrii? De exemplu, dacă ea ajungea la concluzia că Big data era în ascensiune, atunci ea nu numai că ar lansa un startup legat de Big data, ci s-ar fi asigurat că a creat și competențele pe care firmele de Big data le cereau, cum ar fi vizualizarea de date sau analiza factorială. În acest fel, chiar dacă oferta primară a companiei sale eșua, ar fi fost încă valoroasă ca achiziție – fie pentru abilitățile sale sau pentru talentul său, care ar fi la mare cerere în cazul în care pariul ei pe sectorul de creștere s-ar fi dovedit corect.

Ea a ales, în cele din urmă, serviciile de geolocalizare ca domeniul în creștere. A adunat echipe pentru a construi câteva aplicații care depindeau de geolocalizare – mai puțin pentru că aplicațiile înseși ar putea fi extraordinare (deși, nu s-ar fi plâns dacă una dintre ele devenea un hit) și mai mult pentru capacitățile pe care aceste aplicații le-ar putea oferi potențialilor cumpărători. De asemenea, lucrând la ele, echipa sa a fost forțată să dezvolte competențe comercializabile, precum și o serie de soluții brevetabile într-un domeniu în creștere, cu multe probleme de rezolvat. Compania a fost achiziționată, pentru foarte mulți bani, de către un jucător tehnologic mult mai mare, care dorea să încorporeze geolocalizările în software-ul și platformele sale. Angajații, fondatorul și investitorii care au crezut în ea acum sunt toți oameni bogați.

Ruby nu este cinică; ea este un hacker prin natură și, pur și simplu, a jucat cu un sistem despre care știe deja că este un joc. Printr-o inginerie inversă, a creat un startup bazat pe condițiile pieței, tendințele industriei și capriciile investitorilor în formare. Am întrebat-o dacă ar putea să o facă din nou – de data asta cu mine ca partener sau investitor. A clătinat din cap: „Mă bucur că am făcut-o, dar a fost, într-un fel, plictisitor", a răspuns ea. „În plus, acum suntem la momentul nepotrivit al ciclului. Poate, anul viitor. Totuși, în cazul în care, între timp, ai nevoie de finanțare, anunță-mă."

Succesul ei poate fi unic, în sensul că l-a obținut în urma unui experiment distractiv, dar abordarea lui Ruby, de retro-adaptare a unei companii la piața startup, este deja ceva comun. Cei mai inteligenți hackeri înțeleg că abilitatea lor de a accesa o tehnologie poate fi mai puțin importantă decât abilitatea de a accesa o piață digitală. Pentru ei este doar un cod – și chiar dacă nu este, seamănă din ce în ce mai mult cu un cod, cu fiecare zi. Economia este mai puțin un loc pentru a crea valoare, și mai mult un sistem de joc. La naiba, toată lumea din domeniul financiar-bancar deja joacă acest sistem, extrăgând bani de la ceea ce obișnuia să

fie o simplă capitalizare a unor afaceri. De ce să nu creăm companii care îi joacă pe jucători în propriul lor joc?

În plus, cei mai mulţi antreprenori tineri în tehnologie, care ies din colegiu cu o idee în care cred cu adevărat, învaţă rapid că, pentru a fi capitalizat, înseamnă să sacrifici orice concepţie cu care ai venit, pentru priorităţile cerute de jocul investitorilor. Este un proces dezamăgitor şi lent. Cei mai mulţi eşuează, dar, de obicei, eşecul întăreşte nevoia de a se implica, data viitoare, mult mai mult în joc. Ca şi adepţii unui vindecător şarlatan, ei decid că rezultatele lor slabe trebuie să fie din propria vină şi nu din vina sistemului nebunesc căruia i s-au încredinţat, dimpreună cu viitorul lor.

Jocul de tipul startup nu a caracterizat întotdeauna dezvoltarea web-ului. La începutul internetului, hackerii creau companii aproape în mod accidental. A fost epoca leneşilor, din anii 1980 şi începutul anilor 1990, când software-ul nu era neapărat valorizat şi viaţa nu era atât de scumpă. Dezvoltatorii puteau să se adune în garajul cuiva şi să trăiască cu pizza şi suc, în timp ce creau software-uri şi jocuri sau făceau prototipuri pentru dispozitive şi hardware.[41] Erau, în general, idei ce nu puteau obţine investiţii de capital, deoarece depindeau de cerinţa consumatorilor, care încă nu existau.

Doi tineri şi un computer decent nu aveau neapărat nevoie de capital pentru a construi următorul lucru important. Şi, în timp ce invenţiile lor au schimbat cultura, companiile create de Steve Jobs, Steve Case, Bill Gates sau Mitch Kapor i-au făcut pe fondatorii şi pe primii lor angajaţi milionari. Desigur, au existat câţiva prieteni şi cunoscători din domeniu care au aruncat nişte bani de sămânţă pentru proiect şi care au cules recompense reale, dar procesul a fost opac pentru marea majoritate a comunităţii de investiţii, care a fost, în general, ţinută departe, până când acţiunile au devenit publice. În acel moment, oricum, multe dintre aceste companii au ajuns la vârf.

La fel ca în orice sistem piramidal, banii reali sunt făcuţi de către cei care intră în joc devreme. Aşa că au intrat în scenă capitaliştii de risc existenţi, la fel ca şi mulţimea de nou veniţi. Acesta a fost sfârşitul anilor 1990, când revista *Wired* spunea că eram în „ long boom", iar peisajul pe care se dezvolta internetul căpăta culoarea celei de-a doua goane după aur din California. Să găseşti un „înger" cu cash era mai uşor decât să găseşti un tânăr care să ştie să marcheze o pagină web.

În următorul deceniu, a fost alcătuit un adevărat manual cu strategii de bază pentru cum un startup ajunge la IPO sau la achiziţie. Îţi vine o idee în facultate, dai peste un programator în aceeaşi cameră de cămin, contruieşti un prototip,

trasezi un plan de afaceri, îl prezinți la o conferință, caută „niște îngeri", mai angajează câțiva programatori pentru a realiza „acel produs viabil minim", obține finanțare de la investitori de mare risc sau „seria A", lansează-te pe o pagină web sau într-un magazin de aplicații, realizează sau fabrică în număr mare, elaborează un nou plan de afaceri cu o viziune scalabilă, obține investiții „Seria B" (dacă ai neapărată nevoie de mai multe finanțări), apoi lasă-te achiziționat sau fă un IPO. Termeni ca *angel round* și *Series A* sunt acum la fel de întâlnite în vocabularul programatorilor ca și *client* sau *server*. Și, așa cum studenții care au renunțat la colegiu, deveniți acum CEO, înțeleg rapid, acest vocabular de afaceri este mai important decât codificarea limbilor pentru a avea succes în jocul startup.

În cadrul unei firme bine intenționate din California de Sud, un startup cu aplicații de fitness, pe care o vizitam frecvent, tinerii fondatori țineau ședințe săptămânale în care directorul tehnic își instruia inginerii cu privire la diferitele aspecte ale procesului de dezvoltare. Dar, cu trecerea timpului, el tot mai rar vorbea despre interfețele de programare a biofeedback-ului, și tot mai mult despre strategia de afaceri. Era ca și cum dăduse peste un nou tip de cod. Vorbea despre soluții scalabile, contracte pe termen lung și costuri mari, care se schimbau – pași pe care îi puteau face pentru a asigura „rezultate ușor de apărat" și pentru a obține o „platformă monopolistă".

Acceptase pe deplin accentul pe care manualul de startup îl punea pe creșterea masivă, cu orice cost, iar acum folosea capacitatea sa extraordinară de programare spre acea ambiție singulară și foarte limitată. Produsul era acum mai puțin important decât premiul. Oricum, el și partenerul său nu erau în măsură să producă o adevărată perturbare a pieței. Ei câștigaseră unul dintre aceste concursuri *care idee este cea mai bună*, venindu-le acea idee literalmente peste noapte. Capitalurile de risc au apărut câteva zile mai târziu, și toți acești copii erau – ca și mulți alți tineri antreprenori, care au acceptat în avans zeci de milioane de dolari – obligați să construiască o companie care să valoreze un miliard de dolari.

Asta este marea enigmă cu care se confruntă dezvoltatorii de astăzi și motivul pentru care vedem atât de puțină dezvoltare tehnologică care să meargă în contra dogmei monopolurilor platformă și a altor rezultate „ușor de apărat". Așa cum am văzut cu Uber, nu este suficient pentru o aplicație să susțină o afacere durabilă; trebuie să găsească o cale de a deține întreaga piață, probabil pentru totdeauna, și un mijloc de a-i prelua și pe alții. În caz contrar, nu va justifica niciodată capitalul de risc pe care l-a acceptat.

Investitorii în tehnologie, care vin în stadiul incipient al afacerii, nu vor doar să fie răsplătiți cu ceva dobândă; ei doresc ca ponturile lor câștigătoare să fie multiplicate de *sute* de ori. Asta pentru că știu că doar unul dintr-o sută poate fi câștigător, iar câștigătorul trebuie să compenseze mulțimea de învinși. Cu cât o investiție este mai timpurie și, implicit, mai riscantă, cu atât răsplata cerută este mai mare. Investitorii îngeri, în general primii sosiți, pot răspândi un milion de dolari pentru sute de startup-uri diferite – o abordare mitraliată la o investiție cu probabilitate scăzută, dar cu mize mari. Investiția câștigătoare trebuie să aducă înapoi cel puțin un milion de dolari. Dar, pentru a face acest lucru, compania trebuie să valoreze mai mult decât atât.

Să presupunem că fiecare dintre cei cinci îngeri depune 10.000 de dolari într-o companie, în schimbul a 5 la sută din proprietate. Este, în total, o investiție de 50.000 de dolari. Dar fondatorii doresc să păstreze jumătate din companie pentru ei înșiși și pentru angajații lor, asta însemnând că trebuie să înceapă cu o evaluare de 100.000 de dolari. Pentru ca îngerii să câștige de o sută de ori suma banilor lor, compania trebuie să ajungă la o evaluare de 10 milioane de dolari, înainte de a executa o „ieșire", prin care investitorii să își poată vinde acțiunile.

Desigur, cele mai multe companii nu pot, oricum, ieși în acel moment. De-abia au un produs sau o piață. Evaluarea de 10 milioane de dolari se bazează pe cât de promițătoare pare compania pentru presă, analiști și următoarei runde de investitori. Acea rundă, „Seria A", este atunci când intră fondurile cu risc mai mare. Acești investitori pot pune mai multe milioane de dolari, de data aceasta potrivit evaluării unei companii între 10 milioane până la 50 de milione de dolari. În această etapă, investitorii fac un calcul similar, răspândind zeci sau sute de milioane de dolari într-o gamă largă de startup. Pot spera să își limiteze dezavantajele prin dezvoltarea unei „teze" despre tipurile de companii care, consideră ei, vor avea succes, cum ar fi „aplicațiile unui smartphone social"; „economie de partajare gamificată" sau „divertisment de sănătate, medical și de fitness."

În final, capitaliștii de risc investesc având așteptări scăzute ca o anumită companie să supraviețuiască. Modelul lor de afaceri se bazează, în continuare, pe marele și singurul câștigător, care compensează o duzină sau mai mulți perdanți. Dacă investesc 10 milioane de dolari într-o companie evaluată la 50 de milioane de dolari, atunci au nevoie ca acea companie să aibă o valoare de o *jumătate de miliard de dolari*, pentru a obține un profit de 100 milioane de dolari. Chiar și așa, un astfel de randament cu greu compensează pierderile din întreg portfoliu. Un

„câştig" de mărimea sa este minimul pe care îl pot justifica. În jargonul gamificat al firmelor cu capital de risc, acestea nu se pot mulţumi cu „unul singur" sau un „dublu", ci trebuie să facă presiuni pentru un „home run".

De aceea, aceste firme cer, de obicei, un loc în consiliul de administraţie, din care pot conduce politica companiei dincolo de rezultatele unui succes moderat şi către concluziile în care câştigătorul ia totul. Cei mai mulţi investitori de risc ar duce mai degrabă o companie la pământ, decât să o lase să devină o operaţiune sustenabilă. Atâta timp cât există o şansă, oricât de mică, pentru ca o companie să devină un super succes de un miliard de dolari, investitorul va prefera mai degrabă să accelereze procesul. Asta înseamnă abandonarea inclusiv a modelelor profitului sigur, dacă nu vor genera câştigurile neaşteptate cerute de strategia integrală a portofoliului capitaliştilor de risc. El sau ea preferă să lase compania să moară, storcându-i fiecare mega-câştig posibil, decât să o lase să devină o întreprindere cu un succes moderat. Fără o ieşire majoră, prin achiziţie sau IPO, este lipsită de valoare la nivelul la care capitaliştii de risc joacă jocul.

Am asistat la mai multe întâlniri ale consiliilor de conducere, urmărind cum investitorii le vorbesc fondatorilor tineri ai companiei despre realităţile peisajului startup şi de ce trebuie să ţintească spre stele. Fiecare companie trebuie să devină soluţia universală pe verticală – sau chiar mai sus. *Nu eşti doar o aplicaţie de sănătate personală; eşti platforma prin care toate aplicaţiile de sănătate vor fi efectuate! Nu eşti doar un joc; eşti sistemul de operare a jocului şi o reţea socială!*

Unei companii nu i se permite să ajungă la o dominare totală printr-o creştere graduală. În cazul capitalului de risc, banii nu au răbdare. Dacă o companie nu dă lovitura în doi sau trei ani, se consideră că s-a „răcit" şi poate să nu mai existe deloc. Aşa că, în loc să dezvolte o strategie pe termen lung, companiile fac planuri trimestriale şi semi-anuale – fiecare cu megaexitul său fantezist. Dacă nu obţin imediat tracţiune, se aşteaptă de la ele să „pivoteze" către o altă opţiune în următorul trimestru, din nou şi din nou, până când ori dau lovitura, ori cheltuie toţi banii care au fost investiţi. Viteza cu care compania startup consumă grămada sa de bani investiţi este numită „rată de ardere". Cu cât mai mulţi angajaţi are o companie, cu atât mai atractivă este ca „achiziţie-închiriere", dar cu cât mai rapidă este rata de ardere, cu atât mai scurtă este „pista" pentru a se lansa. Dacă se arde tot cashul, compania ori moare, ori mai are nevoie de o rundă de strângere de fonduri – ceva ce investitorii originali aprobă numai dacă evaluarea companiei este ridicată atât de sus, încât valoarea pe hârtie a investiţiei iniţiale creşte. Cu cât evaluarea este mai ridicată, cu atât home run-ul trebuie să fie mai mare.

De-a lungul întregii perioade, compania trebuie să fie atentă să nu arate niciun venit. Exact: dacă o companie începe să câştige bani, atunci poate fi judecată în raport de profiturile sau pierderile sale. Începe să arate ca o afacere şi nu ca un *plan* de afaceri. Acest lucru poate ucide pe loc atât de importanta evaluare. Din contră, companiile trebuie să alimenteze acele aşteptări fanteziste, în legătură cu veniturile *potenţiale,* de îndată ce promisiunea universală a tehnologiei sau a platformei este clară pentru toată lumea – sau, cel puţin, pentru un cumpărător ca Facebook sau Google.

Amintiţi-vă, capitaliştii de risc „s-au ars" cu mulţi dintre aceşti tineri la început – fie în cazul eşecului dot.com, fie în cazul bulei primului startup social media. Ei nu au înţeles tehnologia digitală sau reţelele sociale – doar că se întâmpla ceva, ce într-o zi va avea succes. Au fost forţaţi să dea aprobativ din cap şi să accepte orice le spuneau tinerii tehnicieni nonconformişti ca Steve Jobs sau Sean Parker. Acum, nu mai este cazul. Astăzi, finanţatorii sunt cei care iau deciziile şi tinerii dezvoltatori se agaţă de orice cuvânt al lor. Aceşti tineri, care în urmă cu câteva săptămâni, probabil erau într-o sală de facultate, acum îşi tratează investitorii cu acelaşi respect pe care l-au acordat odată profesorilor lor. De fapt, cu mai mult respect.

Deci, ei acceptă logica de hiper-creştere a economiei startup ca şi cum ar fi într-adevăr religia care dezvoltă tehnologia. Îşi ascultă noii mentori şi le acceptă învăţăturile ca pe nişte daruri de înţelepciune. *Aceşti oameni mi-au dat deja milioane de dolari; desigur, ei îmi vor tot binele.* La urma urmei, sunt nişte dezvoltatori tineri şi impresionabili. La vârsta de nouăsprezece sau douăzeci de ani, cortexul prefrontal încă nu este chiar complet dezvoltat.[42] Aceasta este partea creierului responsabilă pentru luarea deciziilor şi pentru controlul impulsurilor. Aceştia sunt anii în care se dezvoltă capacitatea unei persoane de a cântări priorităţile. Dorinţele originale ale fondatorilor de a avea un succes realist, chiar limitat, sunt înlocuite de cererile capitaliştilor de risc de a face imediat un home run. Nu trece mult şi uită de nevoile sociale pe care doreau să le împlinească atunci când au terminat facultatea şi se lasă convinşi că dominaţia absolută a pieţei este singurul mod posibil de a avansa. Cum mi-a explicat un tânăr antreprenor, după a doua întâlnire a comitetului de conducere, „Acum înţeleg. Victoria trebuie să fie totală, sau deloc."

Investitorii săi l-au învăţat ceea ce prietena mea Ruby şi-a dat seama singură, şi anume: crearea unei companii pentru a fi achiziţionată sau pentru IPO este diferită de construirea unei întreprinderi profitabile; este vorba despre construirea

unei întreprinderi *care se poate vinde.* Startup-urile nu încearcă să obţină venituri (ceea ce înseamnă răspundere); sunt înfiinţate pentru a câştiga mai mult capital. Nu fac parte din economia reală şi nici măcar din lumea reală, ci din procesul prin care activele de lucru sunt convertite în stocuri noi de active moarte. Asta este tot ce au realizat, cu adevărat, cu orice moft digital pe care l-au impus pe piaţă sau pe care l-au vândut câştigătorilor tech de ieri. Credeau că au construit o nouă tehnologie, când, de fapt, era o inginerie de realocare a capitalului.

De aceea, antreprenorii digitali care câştigă, de multe ori sfârşesc prin a deveni următoarea generaţie de capitalişti de risc. Fiecare, de la Marc Andreessen (Netscape) la Sean Parker (Napster), la Peter Thiel (PayPal) şi Jack Dorsey (Twitter), acum rulează fonduri de risc proprii. Facebook şi Google, cândva startup-uri, achiziţionează acum mai multe întreprinderi decât incubează pe plan intern. Cu fiecare nouă generaţie, firmele şi investitorii influenţează economia startup tot mai evident, sau chiar mai cinic. La urma urmei, o victorie este o victorie.

Luaţi de exemplu OMGPop, un site startup de jocuri care a câştigat un loc în incubatorul Y Combinator pentru a realiza jocuri sociale. Curând, s-a bucurat de un succes moderat cu un joc pe Facebook, dar, apoi, nu a părut să obţină vreo tracţiune. În urma sfatului mentorilor săi, buni cunoscători ai riscului – toţi foşti fondatori de startup – compania a pivotat dintr-un sector în altul, în căutarea unui loc bun. A agăţat o altă cohortă de mentori, inclusiv faimosul studio startup Betaworks, care a ajutat compania să se orienteze spre un segment de piaţă slab deservit, deşi în pas cu moda: jocul mobil social. Compania a venit cu o aplicaţie gratuită de jocuri sociale, numită Draw Something, în care utilizatorii îşi desenează reciproc mici tablouri. În numai o săptămână, jocul a avut succes, aşa că dezvoltatorii au început să creeze utilităţi şi caracteristici suplimentare, pentru care cei mai înfocaţi utilizatori au fost dispuşi să plătească.

La o lună de la lansarea iPhone / Android, jocul avea cincizeci de milioane de descărcări şi cincisprezece milioane de utilizatori activi zilnic.[43] Fără a avea nicio idee de cât de durabilă putea fi această nouă bază de clienţi, OMGPop s-a pus în vânzare. A primit o ofertă de achiziţie de la Zynga, compania de jocuri sociale responsabilă pentru un megahit anterior, jocul fermierului virtual FarmVille, de pe Facebook.

La rândul său, Zynga a reuşit să câştige aproximativ 30 milioane de dolari în 2011, vânzând către jucători bunuri virtuale incluse în jocuri, pentru fermele lor. Succesul său a captat atenţia investitorilor, care erau disperaţi să găsească un mod

de a paria pe social media. Compania şi-a dat seama că era un reprezentant destul de bun pentru întregul sector şi s-a grabit la IPO în luna decembrie a acelui an, înaintea lui Facebook şi Twitter. Până la finalul primei zile de tranzacţionare, Zynga valora aproximativ 7 miliarde de dolari.[44] Dar FarmVille şi-a atins, până la urmă, limitele, însă compania nu avea niciun joc puternic care să îi urmeze. Profiturile stagnau. Zynga se dovedise a fi mai bună să joace piaţa, decât să facă jocuri. Pentru a înrăutăţi lucrurile, de îndată ce Facebook a avut propria sa IPO, persoanele interesate în social media au vândut acţiunile lor de la Zynga pentru a cumpăra la Facebook, erodând şi mai mult preţul acţiunilor.[45] Zynga a trebuit să facă ceva cu capitalul său înainte de a dispărea. În plus, reţelele sociale treceau pe smartphone-uri şi jocurile trebuiau să le urmeze. Draw Something trebuia să fie achiziţionat sau clonat – dar simpla copiere a produsului celeilalte companii putea da impresia, pe termen lung, că Zynga era chiar şi mai puţin inovatoare.

Astfel, în martie 2012, Zynga a cumpărat OMGPop pentru franciza sa Draw Something şi pentru promisiunea unui viitor mobil. A plătit pentru companie peste 200 de milioane de dolari,[46] puţin mai mult de zece dolari pentru fiecare utilizator activ. Aproape imediat, baza de utilizatori a Draw Something a început, totuşi, să scadă – de la 15 milioane de utilizatori pe zi la zece milioane chiar în luna următoare[47] şi, de acolo, şi mai mai în jos. Draw Something era mai puţin poarta de acces spre o nouă populaţie de utilizatori şi mai mult un moft de scurtă durată. Zynga a crezut că a achiziţionat pentru ea însăşi un pivot gata făcut, spre o nouă piaţă, dar, de fapt, a achiziţionat un singur produs mobil de joc, el însuşi retro-adaptat pentru a fi în acel moment pe piaţă. Şi l-a achiziţionat când atinsese punctul cel mai de sus.

Câteva săptămâni după aceea, nimeni nu ştia ce părere să-şi facă. Fondatorii OMGPop erau oameni buni, muncitori. Nu au dorit să tragă pe nimeni pe sfoară în mod intenţionat, chiar dacă compania lor fusese folosită de un grup de miliardari să extragă câteva sute de milioane de la un alt grup de miliardari. Totuşi, atunci când m-am dus, în acea lună, la un eveniment Betaworks, fondatorii şi consilierii de la OMGPop aveau zâmbete ciudate pe faţă. Era în aer o senzaţie palpabilă de uluială. Vânduseră compania exact în ziua în care avea cei mai mulţi utilizatori. A fost o victorie perfectă. Un an mai târziu, divizia OMGPop a firmei Zynga s-a închis.[48]

Din fericire, OMGPop nu a intenţionat niciodată să salveze lumea, aşa că fondatorii au primit ceea ce voiau. Au vrut să se distreze, dar intenţia lor finală a fost de a avea o ieşire spectaculoasă. De aceea, au primit cu bucurie intervenţia

investitorilor care i-au învăţat să facă un home run. Pentru cei care consideră că startup-ul lor are un ţel de durată, dincolo de o lovitură pe piaţă, astfel de sfaturi de a pivota sunt mai puţin binevenite. Dar şi ei învaţă repede că sunt lipsiţi de putere în faţa capitaliştilor de risc, care insistă că nu există decât un singur obiectiv şi că orice obiectiv în afară de IPO sau achiziţie nu este decât o distragere a atenţiei. În acel stadiu, cei mai mulţi fondatori au primit deja mult prea multe investiţii ca să mai refuze.

Pentru unii dezvoltatori, acesta este momentul în care tot capitalul de risc pe care au reuşit să îl strângă în timpul nenumăratelor călătorii şi întâlniri începe să fie perceput mai puţin ca un capital şi mai mult ca un blestem. Încet, ei încep să realizeze că viziunea lor originală de a fi de folos oamenilor cu o nouă tehnologie s-a pierdut printr-o serie de pivoţi compromiţători, în drum spre un megahit de-a dreptul improbabil. Reuşita în noua lume a monopolurilor-platformă îndepărtează orice raţiune pentru care o companie a fost creată. Compania tehnologică care a însemnat pentru utilizatori să poată crea valoare pentru ei înşişi sau pentru alţi dezvoltatori, beneficiind de o nouă performanţă extraordinară de inginerie, nu mai există. Această deschidere spre prosperitatea distribuită este acum recunoscută ca fiind un obstacol în calea dominaţiei de piaţă şi închisă ermetic, ca o potenţială scurgere pe un vas de război.

Pentru majoritatea, aceste îndoieli apar prea târziu, numai după ce înţelegerile sunt semnate, cecurile sunt încasate şi responsabilitatea fiduciară a fondatorilor faţă de acţionari păcăleşte devotamentul lor pentru propria lor viziune. În multe cazuri, răsplata financiară compensează pentru durerea personală. Să devii multimilionar când ai douăzeci de ani poate fi un argument puternic pentru a juca după regulile capitalismului de risc. Dar, pentru câţiva, compromisurile devin stimulente pentru a căuta alternative – pentru o lovitură chiar mai fundamentală: decât să retro-adaptezi o companie la modelul existent de finanţare de risc, cum ar fi să foloseşti o companie pentru a o schimba?

În propria lor cursă spre IPO, fondatorii Google încă au avut suficient tupeu să conteste puterea brokerilor de pe Wall Street. Au insistat să dea un preţ acţiunilor lor printr-o licitaţie cu pornire la limita de jos, care a reflectat modul în care motorul lor de căutare ajungea la rezultate. În mod tradiţional, companiile care speră să fie listate pe bursă angajează bancheri de investiţii, care să-i evidenţieze în faţa investitorilor şi care să calculeze cea mai mare evaluare şi cel mai mare preţ al acţiunilor pe care aceşti investitori îl vor plăti. În schimb, bancherii obţin o parte importantă din întreaga afacere – de obicei, în jur de 7 la

sută – precum și dreptul de a se lăuda că au fost aleși să se ocupe de această afacere.

Google și-a dat seama că numele său se bucură de suficientă recunoaștere și are o propunere destul de clară referitoare la valoarea sa pentru potențialii săi investitori. În plus, a vrut să demonstreze un stil mai democratic, oferind publicului larg primele acțiuni, în loc să le dea doar celor de la Goldman Sachs și Morgan Stanley. Au organizat o licitație olandeză, la care oricine cu un cont de brokeraj putea licita pentru orice număr de acțiuni, la orice preț. După licitare, cel mai mare preț la care fiecare acțiune disponibilă a putut fi vândut a devenit prețul pentru toate acțiunile – în acest caz, 85 de dolari pe acțiune sau un total de 23 de miliarde de dolari.[49, 50]

Bancherii de investiții au spus că licitația a fost un „dezastru" și au pretins că ar fi putut obține pentru Google un preț mult mai mare dacă li s-ar fi permis să ofere acțiunile clienților lor obișnuiți, în modul tradițional, închis.[51] Apoi, acei clienți ar fi vândut acțiunile publicului flămând, la o bursă deschisă, și ar fi cules chiar mai mult. Dar singurul dezastru a fost chiar pentru serviciile bancare de investiții. Google nu numai că a ocolit bancherii, ci a dat publicului larg prima șansă la acțiunile sale. Era o companie de internet aflată la vârful capacității sale de a „nu face niciun rău." A luat câștigurile pe termen scurt de la investitorii de elită, care s-au bucurat anterior de accesul exclusiv la acțiunile IPO, și a dat un sentiment privilegiat și de proprietate milioanelor de utilizatori Google, care erau, de fapt, responsabili pentru asceniunea motorului de căutare, de la experimentul din camera de cămin, până la gigantul tehnologic.

Din păcate, acest lucru nu a stabilit o tendință. Facebook, Twitter și orice altă tehnologie majoră IPO ulterioară au urmat traseul tradițional, permițându-le bancherilor de investiții să se ocupe de vânzările lor către piețele publice. Sigur, prețurile IPO sfârșesc prin a fi insuportabile, cel puțin pe termen scurt, dar asta nu contează pentru capitaliștii de risc, care sunt mai puțin interesați de viitorul companiei și mai mult de recuperarea cât mai rapidă a investițiilor lor. IPO este ieșirea, nu intrarea lor. Investitorii și capitaliștii de risc nu sunt pe cale să lase companiile, în locațiile lor, să arunce 20 sau 30 la sută din potențialul de piață obținut chiar în ziua de deschidere, pentru etosul unui hacker idealist. Ceea ce am înțeles din conversațiile pe care le-am avut cu fondatorii unora dintre aceste companii a fost faptul că nu au avut niciodată o opțiune reală în această privință.

Capitalul fără risc: perseverenţa mulţimilor

Totuşi, cei care au experimentat un home run istovitor, dar profitabil, sunt cei mai pregătiţi să facă lucrurile în mod diferit data viitoare. Prietenul meu bun, Scott Heiferman, a făcut milioane de pe urma primei sale companii, o firmă tehnologică de publicitate pe web, numită i-traffic, pe care a vândut-o lui Agency.com la vârful boom-ului dot-com. Dar, după aceea, s-a simtit destul de gol şi a mers, timp de mai mulţi ani, la diferite firme, inclusiv un stagiu de lucru la McDonalds, şi a postat câte o fotografie pe zi pe un site creat de el, numit Fotolog (care a atras, de atunci, peste un miliard de fotografii de la treizeci de milioane de utilizatori, cei mai mulţi din America de Sud).

Parcă pentru a contracara unele dintre bolile internetului, Heiferman a fondat o nouă companie, pe care a numit-o Meetup – un simplu site web prin care oamenii pot organiza întâlniri în lumea reală, în legătură cu orice subiect de interes pentru ei. Există Meetup pentru stăpânii de câini din rasa pug din Memphis, pentru persoanele care tricotează din West Boca Raton şi pentru persoanele cărora le place să se deghizeze în animale din Houston. Meetup a obţinut tracţiune în timpul campaniei prezidenţiale a lui Howard Dean, din 2000, când a fost utilizată ca un instrument pentru organizarea alegerilor primare şi care, de atunci, a rămas populară printre organizatorii de tot felul.

Heiferman a preluat ceva capital de risc – dar numai cât a avut nevoie şi cea mai mare parte fiind de la persoanele care ştiau că el avea răbdare. Astăzi, compania este profitabilă; îşi finanţează operaţiunile prin colectarea unor taxe mici de la mii de organizatori de grupuri şi poate face acest lucru pe termen nelimitat. Doar că nu este calea pentru un home run. Heiferman primeşte în mod regulat oferte de la branduri care doresc să plătească compania pentru a sponsoriza diferitele întâlniri, pentru a trimite anunţuri direcţionate sau pentru a da organizatorilor mostre de produse; compania stă pe o mină de aur, cu date ale consumatorilor. Dar Heiferman îi respinge pe toţi, deoarece doreşte ca Meetup să fie mai degrabă o platformă civică decât o platformă monopol. „Noi nu încercăm să integrăm vertical/orizontal sau să intrăm într-o nouă afacere, sau să inventăm lifturi care merg singure în spaţiu. Noi ştim în ce afaceri vrem să fim, este o mare oportunitate, şi noi nu ne vedem ca nişte imperialişti care construiesc imperii."[52]

Cei mai mulţi dintre investitorii săi sunt destul de bogati şi suficient de intrigaţi de felul în care înţelege misiunea sa şi-l lasă pe Heiferman să menţină Meetup pe o cale lentă şi constantă. Iar celor care nu sunt de aceeaşi părere, Heiferman le

spune: „Eu le spun investitorilor adevărul: dorim să generăm profituri bune şi să ajungem la un punct în care să plătim dividende pentru mulţi, mulţi ani. Acesta nu este modelul lor de afaceri, dar asta nu este problema mea." Totuşi, el caută modalităţi pentru ca investitorii nerăbdători să-şi vândă acţiunile unor persoane care să fie mai mulţumite de un generator de dividende pe termen lung.

Nu-l confundaţi pe Heiferman cu un duşman al pieţei. El nu conduce o organizaţie nonprofit şi crede că misiunea companiei sale este de a realiza ceea ce „guvernul poate sau trebuie să facă, dar nu o face, deoarece este fracturat şi nu poate aduna talentul şi energia pentru a face acest lucru. Acest talent este foarte valoros pe piaţă." Şi doar o soluţie de piaţă poate rezolva bolile sociale pe care Heiferman doreşte să le abordeze.

O abordare mai bună, mai rezilientă şi mai durabilă pentru afaceri într-un peisaj digital este să respingem regulile care au răzbătut în nebunia care a cuprins capitalul de risc în ultimul stadiu al bulei tehnologice. Cine putea mai bine să afirme acest lucru decât PandoDaily, una dintre cele mai de încredere surse de ştiri şi analize din industria digitală. În general acceptată ca „site-ul de consultat despre Silicon Valley"*, PandoDaily a strâns doar puţin peste 4 milioane de dolari sub formă de capital, neacordând niciunui investitor mai mult de 8 la sută din companie şi niciun loc în board capitaliştilor de risc. Dacă investitorii ar fi avut control, ar fi făcut presiune ca publicaţia să crească mai repede şi să angajeze personal. Ar fi forţat compania să-şi folosească capitalul pentru a angaja scriitori cu nume de la alte publicaţii de afaceri, atât pentru a avea alura că domină, cât şi pentru a face compania mai atractivă, ca o potenţială achiziţie-închiriere. La rândul lor, aceste angajări ar creşte rata de ardere a companiei, ar forţa o nouă rundă de investiţii, ar duce la preluarea a cât mai mult control asupra publicaţiei de la fondatorii săi şi ar îndepărta-o tot mai mult de misiunea sa.

Dar cea care a fondat Pando, scriitoarea tech Sarah Lacy, mai văzuse asta înainte – chiar de mai multe ori – şi a vrut să orienteze PandoDaily spre un drum mai lung şi, în final, mai profitabil. „Pando ar putea strânge mai mulţi bani şi ar putea cheltui de două ori rata noastră de ardere şi nu sunt convinsă că am atinge mai repede obiectivele noastre", a explicat aceasta într-o scrisoare către cititori. „Ceea ce am risca dacă am face asta ar fi să construim o companie cu o structură

* În 2013, capitaliştii de risc de la Midas List au făcut un studiu în care Pando a fost măsurată ca una dintre cele cinci branduri media cele mai de încredere pentru capitaliştii de risc, împreună cu New York Times, Wall Street Journal, Fortune şi TechCrunch. (*n. a.*)

nesustenabilă de costuri, să renunţăm la controlul nostru şi, într-o zi, să fim forţaţi să pivotăm spre o platformă tech – ca multe alte companii de conţinut, cu fonduri de risc, care au fost înaintea noastră."[53] Nici măcar nu este sigură că va fi un home run care să-i aştepte la sfârşitul drumului. „Nu sunt sigură cât de mult această fervoare a capitalului de risc pentru conţinut va continua", recunoaşte ea. Cu alte cuvinte, în cazul în care genul de companie pe care ea îl creează nu mai este la modă când este gata pentru o achiziţie sau IPO, atunci ea va fi compromis valoarea şi integritatea companiei sale pentru nimic. Chiar şi *şansele* de a se preda cu totul sunt împotrivă.

Lacy este încântată să devină o mare companie de conţinut, de stil vechi, în loc de o platformă cu platforme de conţinut, sau oricare ar fi cea mai recentă teză a capitalui de risc pe care trebuie să o urmeze. Şi ei îi convine, „chiar dacă asta înseamnă că noi, cu toţii, nu vom vinde nici măcar o acţiune." În climatul actual, aceasta este considerată o declaraţie radicală. Nu ar trebui. PandoDaily, Meetup şi alte companii asemănătoare, care îşi urmează misiunea, au conştiinţa valorii de a deţine o companie reală, în loc de a vinde una falsă. Acel mod de abordare, de generaţia a doua sau a treia, a paradoxului capitalului de risc seamănă, de fapt, mai mult cu o capitalizare de afaceri de şcoală veche decât cu jocul startup de astăzi, absurd de abstras.

„În industria internetului, eşti practic un custode al propriilor idei poate pentru trei până la cinci ani şi, apoi, se presupune că vinzi. E o nebunie"[54], a spus cofondatorul Kickstarter, Perry Chen, revistei Fast Company, atunci când încerca să explice abordarea platformei sale faţă de fondurile de risc. El şi Yancey Strickler au început în 2009 celebrul de acum site de crowdfunding cu 10 milioane de dolari, dar i-au convins pe investitori să fie de acord să nu îşi vândă niciodată acţiunile. „Sperăm să putem recompensa acţionarii pentru o parte dintre aceste fonduri, printr-un fel de partajare a profitului sau prin dividende", a explicat Chen, „şi asta este". Şase ani mai târziu, în 2015, Strickler încă se bucura de destulă autoritate în conducerea companiei pentru a transforma Kickstarter într-o corporaţie beneficiu.[55] Niciunul dintre acţionarii săi nu a obiectat.

El oferă investitorilor săi ceva ce constituie o anatemă pentru gândirea convenţională: o modalitate de a participa la comerţul viu, o misiune sustenabilă de viaţă, precum şi un flux continuu de dividende. Tratează banii ca pe apa şi nu ca pe gheaţa din pahar.

În plus, dacă platforma Kickstarter funcţionează aşa cum a fost planificată, va fi mult mai puţină nevoie de capital de risc. Kickstarter şi alte site-uri de

crowdfunding, cum ar fi IndieGogo și Quirky, caută să democratizeze strângerea de fonduri. Ele oferă întreprinderilor mici și creatorilor independenți o modalitate de a ocoli investițiile, căutând, în schimb, finanțare în avans de la clienții lor viitori. Este modul în care un muzician ca Amanda Palmer își finanțează turneele și albumele, în care Neil Young a finanțat dezvoltarea dispozitivului său digital de înaltă fidelitate muzicală Pono,[56] și în care Lawrence Lessig și-a finanțat superPAC-ul său, Mayday.[57] Unii oameni au strâns câteva sute de dolari pentru a produce de la cărți de colorat la articole de știri. Unii producători de film au strâns milioane pentru a face filme și o echipă de producători de jocuri video a strâns peste 70 de milioane de dolari pentru a dezvolta o nouă platformă.[58]

Tot ceea ce se întâmplă cu adevărat aici este faptul că clienții plătesc în avans pentru produsele pe care doresc să le cumpere. În unele cazuri, acest lucru le aduce o reducere a prețului produsului final. În altele, primii susținători plătesc o primă în schimbul unui suvenir, a unui semn de mulțumire sau o altă confirmare a participării lor la proiect. Au satisfacția de a direcționa producția – de a testa și participa –, în loc de a fi doar pe partea de consum a lucrurilor. Câștigă pondere în procesul mai mare al economiei.

Dintr-o perspectivă de afaceri, creditorul nu mai apare ca intermediar. În loc de a-și prezenta ideile unui bancher, creatorii ajung acum să le prezinte direct publicului lor. (Da, ajută să ai, mai întâi, o audiență – dar nu au fost puține talente și produse care au fost descoperite prin intermediul acestor platforme, care permit utilizatorilor să răspândească cu ușurință pe rețelele sociale știri despre campanii valoroase). Ideea nu este dacă acesta este un proces mai bun de validare a unei arte noi sau a unor produse noi. Ideea este că profitul la care se așteptau cândva finanțatorii, pentru că își riscau capitalul, a fost eliminat din ecuație.

Aceasta reprezintă o răstunare importantă a modului în care industrialismul a îndepărtat, cândva, oamenii din crearea de valoare și o schimbare semnificativă în modul în care oamenii – în special tinerii care folosesc aceste platforme – învață să gândească capitalul.

Capitalismul de investiții este, prin natura lui, bazat pe asumarea de riscuri. Cu cât o investiție este mai timpurie și mai speculativă, cu atât procentul câștigurilor pe care investitorul îl poate cere este mai mare. Se poate argumenta că riscul poate nu are o valoare în sine, dar, într-o economie în care cashul este limitat, cei care își pot asuma să riște cu banii pot solicita compensații proporționale cu riscurile. În capitalism, ceva nou nu se întâmplă fără ca cineva să nu riște că acel produs va reuși sau nu să găsească o piață. Permițând antreprenorilor să primească în avans

comenzi în numerar, aceste platforme inversează, în mod eficient, acele ceasornicului: acum știm rezultatele înainte ca produsul să fie făcut. Niciun ban nu este riscat, pentru că susținătorii nu plătesc până când suma totală solicitată a fost strânsă. Singurul risc este ca proiectul să nu fie niciodată finalizat, dar piața deschisă pare destul de bună să evalueze competența: 98 la sută dintre proiectele care ating doar 60 la sută dintre obiectivele lor de finanțare sunt pe deplin finalizate. Startup-urile finanțate de capitalul de risc fac exact invers, eșuând cu mai mult de 90 la sută dintre întreprinderile finanțate integral.[59] Același crowdsourcing dinamic, pe care Upwork sau 99designs* îl folosesc să mute riscul pe umerii freelance-rilor poate, de asemenea, elimina, cu totul, riscul din afacere. Cu cât riscul este mai mic, cu atât mai puțini bani sunt datorați celui care riscă.

Așa că, utilizat în mod adecvat, internetul îl dezintermediază pe finanțator, elimină necesitatea de a abandona productivitatea continuă în favoarea unei ieșiri rapide, scutește piața să mai recompenzeze pe investitori, menține banii gheață în circulație, în loc să fie extrași, și oferă oamenilor obișnuiți oportunitatea să își investească banii în ceea ce doresc să se întâmple.

Cu toate că platformele de crowdfunding pot rezolva multe dintre dilemele unui antreprenor, acestea nu răspund dilemelor investitorilor. Din punctul de vedere al finanțatorului, Kickstarter și confrații săi sunt socotiți ca „investiții" numai în sensul mai larg. Platformele nu îi lasă pe susținători să culeagă recompense financiare, indiferent de cât de bine sunt primite de piață benzile desenate, filmele și produsele pe care le-au finanțat.

De exemplu, atunci când comunitatea Kickstarter a alocat Oculus Rift 2,4 milioane de dolari, pentru a dezvolta o cască imersivă în realitatea virtuală pentru jocuri video, crowdfunderii nu au împărțit profitul sau bucuria atunci când compania a fost achiziționată, un an mai târziu, de Facebook pentru o uluitoare sumă de 2 miliarde de dolari. Sigur, cei care au plătit 250 de dolari sau mai mult au primit kit-ul VR pe care l-au cumpărat, dar miile de oameni care au dat mai puțin de 250 de dolari n-au primit nici măcar un prototip neasamblat al kit-ului – doar tricouri și postere comemorative, felul de premii pe care le-ar obține dacă ar fi abonați la un post de radio public. După cum a scris despre această achiziție jurnalistul tech de la *Guardian,* Steven Poole, „Aproximativ 10.000 de oameni au dat firmei Oculus 2,5 (milioane de dolari). Eu unul mă străduiesc din greu să găsesc

* Un site web unde designerii concurează pentru a crea logo-uri pentru companii și numai designerul câștigător este plătit. (*n. a.*)

un motiv bun pentru care fiecare dintre ei nu ar trebui să obţină o parte proporţională din acea vânzare de 2 (miliarde de dolari)".[60]

Ei nu ar trebui să primească această parte, din acelaşi motiv pentru care aceia dintre noi care au scris pentru Arianna Huffington nu au primit o parte din achiziţia lui Huffington Post de către AOL: pentru că nu am făcut parte din ea. Munca şi finanţarea noastră a fost crowdsourced, dar într-un mod unilateral. În ambele cazuri, o platformă de internet a permis unui operator independent să influenţeze şi să extragă valoare din reţea, în scopul de a atinge obiective economice destul de tradiţionale. Acesta este doar industrialism digital – genul de care beneficiază foarte puţini de la capul lungii cozi.

O serie de platforme noi încearcă să urce la nivelul următor, oferindu-le crowdfunder-ilor oportunitatea de a participa integral, în calitate de capitalişti de risc, la proiectele pe care le susţin. AngelList, un site web dedicat iniţial să ajute startup-urile să ia legătura cu investitorii înger, oferă o caracteristică numită „sindicate", prin care oamenii pot susţine portofoliile administrate de investitori notabili, cum ar fi autorul şi consilierul Tim Ferriss sau fondatorul companiei Launch, Jason Calacanis. Abonaţii se angajează să susţină fiecare dintre investiţiile liderului cu o anumită sumă. În cazul în care investiţiile funcţionează, ei plătesc, după aceea, între 5 şi 20 la sută din profit liderului şi 5 la sută AngelList.[61] Chiar dacă reglementările SEC sunt în curs de revizuire pentru a reduce barierele la intrarea pe piaţă, în prezent, cele mai multe dintre aceste platforme sunt limitate la investitori „calificaţi" – persoane care au economii de cel puţin un milion de dolari. În momentul în care scriu aceste rânduri, numeroase platforme care oferă oamenilor mai puţin bogaţi accesul la piaţa startup de investiţii sunt în construcţie.[62, 63]

Chiar dacă acestea pot fi evoluţii democratice, sunt, de asemenea, semne sigure ale unei bule, aşa cum am mai văzut. Deschiderea ecluzelor pentru mai multe investiţii înger nu înseamnă că va fi un număr mai mare de firme startup de succes; înseamnă, pur şi simplu, că mai mulţi bani vor veni la vârful pâlniei. Mai multe firme startup vor fi finanţate, dar un procent mai mic dintre ele va reuşi să supravieţuiască şi să aducă profit. Ne-am întors la extremele exacerbate de internet de tipul „câştigătorul ia totul". Sub pretextul împuternicirii individuale, investitorii nesofisticaţi intră pe o piaţă unde informaţia bună este chiar mai rară decât pe Wall Street. Adevărat, ei au mandatat participarea lor unor investitori mai experimentaţi, dar acei investitori concurează acum pentru a găsi câştigătorii într-o piaţă şi mai aglomerată. Cu cât mai multă autoritate câştigă investitorii

amatori pentru plasamentul fondurilor lor, cu atât mai probabil este ca să fie exploatați, fiind cele mai de jos niveluri ale noii piramide.

În ceea ce privește firmele startup, plenitudinea tuturor acestor fonduri de tip înger face tot mai probabil ca ele să se blocheze pe banda rulantă a startup-urilor, angajate să alerge după niște home run-uri improbabile în locul unei afaceri sustenabile. În orice caz, se exacerbează problema, pentru că acum toți acești îngeri se află într-o mulțime deconectată, anonimă. La fel ca orice alți acționari aflați la mare distanță, și ei vor doar să facă profit.

În loc să faciliteze investițiile în masă în aceleași piețe și acțiuni vechi, prin aceeași intermediari extractivi vechi, rețelele pot promova finanțarea directă între confrați. Modul de a face diferența – la fel ca orice comerț în rețea – este dacă conexiunea este cu adevărat laterală. Dați banii unei platforme sau unei persoane? Reține acea persoană valoarea pe care o creează, sau acea valoare se va duce la corporația mai mare pentru care el sau ea lucrează?

Platformele de microfinanțare urmăresc să promoveze conectivitatea peer-to-peer și, într-o anumită măsură, reușesc. Dacă platformele crowdfunding, ca Microventures, pot fi considerate piețe bursiere alternative, atunci site-urile de microfinantare, de la Kiva la Lending Club, sunt mai mult o piață de obligațiuni. Oamenii împrumută bani în mod direct confraților lor aleși, pentru o rată fixă a dobânzii.

Kiva funcționează mai mult ca o organizație de caritate decât ca o investiție. Creditorii parcurg cu atenție site-ul, pentru a găsi oportunități prin care să ajute o persoană săracă să înceapă o afacere. Agricultorii din Guatemala au nevoie de două sute de dolari pentru semințe, croitoresele din Africa doresc cincizeci de dolari pentru nasturi și un curier din Calcutta vrea douăzeci de dolari pentru noile anvelope de bicicletă. Așa cum numeroase studii au demonstrat acum, micro-împrumuturile funcționează mai bine la creșterea economiei decât la caritate, deoarece beneficiarii sunt presați să dezvolte o afacere pentru a-și plăti datoria. Acest lucru funcționează chiar mai bine atunci când debitorii sunt adunați în grupuri mici, locale, a căror putere de împrumut depinde de istoricul creditului fiecăruia. De exemplu, dacă soțul unui debitor încearcă să ia bani pentru a cumpăra alcool, prietenii femeii vor exercita o presiune socială extraordinară asupra lui, pentru a înapoia fondurile.

Spre deosebire de împrumuturile acordate de Banca Mondială, care se strecoară prin sita guvernului, dacă se strecoară, microîmprumutul merge direct la antreprenori – fără obligații politice atașate și nicio obligație suplimentară,

odată ce împrumutul este plătit. Crearea de locuri de muncă este mai organică și de lungă durată decât atunci când vine o corporație străină și dărâmă o fabrică, iar fondurile tind să rămână în cadrul comunității, în loc să fie extrase. Acest lucru nu mai este o activitate marginală, ci un catalizator primar pentru afaceri și ocuparea forței de muncă în aceste regiuni.[64, 65] Și nu este genul de activitate din care corporațiile străine pot extrage doar valoare. Odată, după ce am vorbit despre cât de promițător este microlending, un director de marketing de la o firmă de cosmetice europene a întrebat dacă m-am gândit că milioanele de beneficiari de împrumuturi din Africa ar putea constitui o rețea prin intermediul căreia ea și-ar putea distribui produsele. Nu, i-am explicat, aceste femei nu sunt viitorii săi comercianți; ele sunt concurența ei viitoare.

Totuși, modelul de microfinanțare a servit ca o dovadă a conceptului de platforme mult mai puțin altruiste, cum ar fi Lending Club și Prosper Marketplace, care pun în legătură directă debitorii cu creditorii care sunt în căutare de profit. Site-urile le permit viitorilor debitori să își înregistreze cererile, împreună cu informații personale și relatările despre experiențele și aspirațiile lor. Creditorii citesc cu atenție aceste liste, apoi aleg împrumuturile pe care doresc să le finanțeze. Deoarece sunt conectați mult mai direct, debitorii plătesc mai puțin decât ar da la o bancă, iar creditorii primesc mai mult decât ar primi dobândă de la un cont de economii – de obicei, în cifre mari.

Debitorii au fost, în mod semnificativ, mai punctuali pe aceste platforme decât au făcut-o cu împrumuturile tradiționale, în mare parte pentru că psihologia de a nu plăti datoria către o altă ființă umană este cu mult diferită de aceea de a fi dator unei bănci, lipsite de un chip uman. Pentru a amplifica acest efect de rambursare, platformele de creditare au învățat să folosească chipurile unor oameni reali în reclamele și anunțurile lor.

Din păcate, industria microfinanțării a avut atât de mult succes, încât a fost serios afectată chiar de forța pe care a fost concepută să o ocolească: capitalul instituțional. Aceste platforme au preluat investiții semnificative de la capitaliștii de risc și au avut nevoie să fie scalabile mult mai repede decât puteau susține contribuabilii lor individuali. Așa că platformele au salutat participarea băncilor și a altor creditori instituționali, care puteau asigura un volum și justifica evaluări corporatiste mai mari. De la începutul anului 2014, doar Lending Club și Prosper Marketplace au facilitat peste 5 milioane de dolari în credite. Lending Club a făcut IPO-ul său în decembrie 2014, la o evaluare de aproximativ 10 miliarde de dolari.[66]

Cu toate că creditorii instituționali ajută aceste platforme să-și justifice evaluările, ei îi împing în afară pe utilizatorii umani și subminează orice activitate sau etos peer-to-peer. Băncile și companiile de credit de pe platformă folosesc algoritmi pentru a alege cireașa de pe tortul celor mai bune împrumuturi, de îndată ce acestea sunt listate (la fel ca și cumpărătorii profesioniști, care iau cele mai bune haine din magazinele cu solduri), lăsând doar resturile pentru oamenii obișnuiți care vizitează site-ul. Aceste instituții se bucură integral de beneficiile psihologiei peer-to-peer, câștigând un sentiment de loialitate, de obicei datorat numai altor ființe umane. Dar, încet, pe măsură ce creditorii umani de pe aceste site-uri devin conștienți de faptul că nu mai au un acces egal la cele mai bune oportunități, ei pleacă deziluzionați. Peisajul de creditare peer-to-peer, în curs de apariție, este discreditat înainte de a avea o șansă de a se propaga.

Punctul sensibil al investițiilor digitale este, pentru investitori, creditori și întreprinderile în care aceștia doresc să participe, să fie în măsură să creeze valoare împreună, fără să renunțe la conexiunea umană, care ridică rata de succes a soluțiilor de afaceri peer-to-peer. Așa cum am văzut mai înainte, acest lucru nu înseamnă, în mod necesar, să fie exploatată tehnologia digitală, ci sensibilitatea digitală.

Structura nouă cea mai promițătoare, peste care am dat până acum, nu este deloc cu adevărat nouă, ci una veche, utilizată, însă, într-un scop diferit și numită DPO sau ofertă publică directă. Este o structură legală, care a fost, într-un caz celebru, recuperată și folosită de Ben & Jerry atunci când căuta primul său capital, în valoare de 750.000 de dolari de la cei 1.800 de locuitori din Vermont, iubitori de înghețată, pentru a construi o fabrică nouă.[67] (Ar fi fost mai înțelept să continue pe același drum, în loc să ajungă la un IPO, să piardă controlul asupra companiei în favoarea unor acționari anonimi și să fie achiziționată de către Unilever.)

DPO permite întreprinderilor mici și mijlocii să mobilizeze investiții de capital de la oricâți investitori acreditați și neacreditați – atâta timp cât o fac în propriul lor stat de înregistrare. Spre deosebire de un IPO, DPO are loc la nivel de stat, unde nu este supusă unui proces de verificare costisitor și dificil; și, spre deosebire de crowdfunding, DPO poate oferi capitaluri proprii și dividende, în locul doar a unei răscumpărări la ieșire. Cel mai important, DPO oferă unei afaceri un cadru prin care poate strânge bani de la oameni care o cunosc, care lucrează pentru ea, care cumpără de la ea.[68] Este ca o rundă între „prieteni și familie", prin care antreprenorii pot încorpora valorile lor exact în structura de capitalizare, ca și cum ar programa un sistem de operare în desfășurare. Decât să vină inginerii de

platformă sau chiar intelectualii bine intenționați cu modele de afaceri mai echitabile, oamenii din tranșee – abilitați de o sensibilitate digitală mai distribuită – adesea găsesc cele mai bune abordări pur și simplu prin rezolvarea propriilor lor probleme.

De exemplu, după un deceniu de creștere, fabrica de conserve organice Real Pickles, deținută de Dan Rosenberg și Addie Rose Holland, a avut nevoie să își extindă operațiunile. Ei știau că finanțarea tradițională i-ar putea obliga să-și compromită angajamentele față de angajații lor, față de sursele locale de aprovizionare și de modul în care utilizau practicile ecologice. Doreau să accepte fonduri, fără a diminua rolul lucrătorilor lor în companie – în special în viitorul îndepărtat.

Așa că au aplicat pentru DPO, care i-a costat 15.000 de dolari în taxe legale, dar le-a permis să strângă o jumătate de milion de dolari de la șaptezeci și șapte de investitori – și numai din rețeaua lor existentă de băcănii, ferme mici, clienți foarte vechi și susținători, care au fost încântați să asigure succesul unei companii pe care au perceput-o ca pe un membru vital al comunității lor și, pentru mulți, un partener important de afaceri.[69] Imaginați-vă că aveți o companie în care investitorii dumneavoastră au fost, de asemenea, furnizorii și clienții dumneavoastră; fiecare acționar are numeroase interese să aveți succes și numeroase modalități de a face acest lucru.

Partea cea mai bună, reglementările mai relaxate ale DPO le-au permis lui Rosenberg și Holland să croiască condițiile de ofertă după propriile valori. Au vrut să fie capabili să reziste la presiunile de creștere rapidă, care, credeau ei, au compromis multe alte companii care, inițial, erau motivate de o misiune. Așa că au creat o regulă, care prevedea faptul că investitorii nu aveau drept de vot și că aceștia trebuiau să aștepte cel puțin cinci ani înainte de a transforma în bani acțiunile lor. Când vor să facă acest lucru, ei primesc doar prețul inițial de achiziție. Orice rentabilitate a investiției provine din dividende. Între timp, o parte din noua evaluare a companiei s-a transformat în acțiuni pentru lucrătorii din întreprindere, fără aceeași obligație de a le păstra timp de cinci ani.[70]

Respingând logica investiției industriale, o mărime se potrivește la toți, oamenii de afaceri pot reda un minimum de inițiativă propriilor operațiuni. În loc de a folosi platformele digitale pentru a amplifica așteptările și vulnerabilitățile capitalului de risc tradițional, ei pot folosi sensibilitățile DIY ale unui hacker pentru a construi companii capitalizate local, în condițiile dorite de ei. Între timp, investitorii au capacitatea de a sprijini și beneficia de conexiunile de rețea, care

curg în mai mult de o singură direcție în același timp. În loc de a extrage valoare, ei fac schimb cu ea.

Integral investit – Factori dincolo de capital

Nu putem supraviețui într-o economie în timp real și în întregime lichidă, indiferent de cât de mult ne-am dori asta. Se întâmplă lucruri rele, care pot distruge capacitatea unei persoane de a câștiga un salariu decent. Oamenii îmbătrânesc și se trezesc fără o comunitate sau o familie care să îi îmbrățișeze și să îi sprijine. Chiar și o capacitate limitată de a investi capital, de a face economii și de a se pensiona pe baza acestor fonduri este mai bună decât nimic. Noi, cu toții, depindem într-o anumită măsură, de capacitatea economiei industriale de a prezerva bogăția în timp: de a pune deoparte câștigurile și, apoi, de a le mări cel puțin cu rata inflației.

Noul peisaj digital inversează multe dintre aceste lucruri. Nimic nu stă nemișcat. Trecerea de la hârtia fizică la pixelii încărcați este o metaforă semnificativă pentru modul în care totul devine dinamic și fungibil prin digitalitate. Datele dintr-o enciclopedie stăteau pur și simplu acolo, pe paginile sale; stăteau neschimbate și fără să ceară nimic. Datele din Wikipedia trebuie să fie menținute în mod activ pe servere și, apoi, livrate celor care le solicită.

După cum am văzut, digitalitatea schimbă și banii (după o serie de etape), dintr-o bucată fizică de aur, într-o particulă încărcată; de la o valoare instituțională garantată la un registru menținut în colaborare. Cea dintâi are, poate, nevoie să fie protejată de un seif, în schimb, cea de-a doua trebuie să fie menținută în viață de energia electrică. Întotdeauna este într-o stare de tensiune. Banii se mișcă de pe hard disk într-un RAM activ. Acest lucru face dificil pentru oricine, cu excepția platformei-monopol, să facă bani stând nemișcat – și chiar și platformele-monopol își pierd controlul asupra economiei. Banii singuri nu vor cumpăra acțiuni și toată lumea va trebui să învețe cum să investească, prin muncă, prin participare activă și alte lucruri în afară de cash.

Nu vă faceți griji: acest lucru nu se întâmplă atât de repede. Pe cât de dezamăgitor ar părea pentru revoluționarii dintre noi, economia tradițională de investiții, bazată pe datorii, nu se schimbă peste noapte într-o piață monetară distribuită, peer-to-peer, în timp real. Aceia dintre noi care au locuri de muncă, familii și ipoteci ignoră piețele de investiții, ca pe un pericol personal. Și încă mai există modalități de a investi bani vechi, adevărați, care capitalizează tranziția

economică actuală, fără a compromite în mod excesiv potenţialul nostru pentru un viitor economic mai echitabil. Voi atinge, acum, pe scurt unele dintre aceste strategii, deoarece, chiar dacă vă vine sau nu să credeţi, există cititori care au venit numai pentru acest lucru şi care au luat caimacul până acum. Am aşteptat până la sfârşitul cărţii, ca o modalitate de a-i forţa să absoarbă ceva din modul în care peisajul digital poate promova integral crearea şi schimburi noi de valoare, chiar dacă tot ce doresc cu adevărat este să ştie ce simboluri de bifat trebuie să cumpere între timp.

1. Fără creştere, fără probleme: investiţii pentru flux

Ei bine: cheia investiţiilor în peisajul digital emergent este diversificarea. Talmudul le cerea vechilor evrei să păstreze o treime din bunurile lor sub formă de pământ, o treime în comerţ, iar o treime să fie „la îndemână."[71] Acest lucru ar însemna proprietăţi imobiliare (casa ta), speculaţii (afaceri, acţiuni şi obligaţiuni), şi numerar sau echivalentul în monede, cum ar fi în aur. Proprietatea imobiliară este o investiţie de capital care creşte, titlurile în operaţiuni comerciale trebuie să producă dividende (cu risc), iar numerarul este acolo pentru a fi cheltuit sau utilizat în situaţii de urgenţă. Acestea sunt aproximativ la fel ca şi cele trei componente principale ale monedei, propuse de Bernard Lietaer: copaci, autostrăzi şi aur.[72] Copacii sunt componenta proprietaţii imobiliare, numai că au integrată creşterea. Autostrăzile, care colectează taxe, asigură componenta de afaceri într-o manieră relativ stabilă. Iar aurul sunt banii gheaţă, la îndemână. Lucru interesant de observat despre ambele triade este că elementele componente ale afacerii nu sunt înţelese ca un mod de a realiza câştiguri de capital – la asta serveşte proprietatea. În schimb, se pune accent pe investiţia în afaceri ca un generator activ, care produce în timp real.

Este o strategie adecvată şi pentru investitorii care înţeleg că, dacă o economie digitală va funcţiona în mod corespunzător, va diminua puterea capitalului inactiv de a absorbi valoarea din comerţul real. Sau, dacă nu, va funcţiona măcar pentru cei care nu *doresc* ca propria lor siguranţă să depindă de absorbţia valorii din comerţul real. Este o cale de a face bani, care nu depinde ca întreaga economie să continue să crească. Investiţia în flux, în locul acumulării de capital, se face la fel de uşor ca şi selecţia unor acţiuni cu dividende mari în sectoare care se află în concordanţă cu propriile voastre valori, sau un fond mutual focusat pe dividende sau ETF.

Desigur, trebuie să faceţi ceva cercetări. Să citiţi rapoartele trimestriale şi interviurile cu managerii – nu pentru a vă sincroniza tranzacţiile (nu are sens), ci pentru a vedea modul în care CEO sunt stimulaţi şi dacă compania are obiective legate de preţ-acţiune (rău) sau obiective legate de venituri (bine). Care sunt profiturile companiei în raport cu valoarea totală a activelor şi acest raport creşte sau descreşte? Aceştia sunt indicatori mai buni ai unor venituri sustenabile pentru dumneavoastră, ca investitor, decât valorile pe care brokerii profesionişti încearcă să le vândă în emisiuni de afaceri, care tratează piaţa ca şi cum ar fi fotbalul fantastic.

Nu este nimic radical sau nou şi funcţionează în orice mediu de piaţă. Warren Buffett, unul dintre cei mai conservatori şi de succes investitori din toate timpurile, investeşte, în principal, în acţiuni care aduc dividende şi le păstrează foarte mult timp. Primele cinci companii din fondul său Berkshire Hathaway: Wells Fargo, Coca-Cola, American Express, IBM şi Walmart – poate că nu sunt întreprinderile pe care vrem să le susţinem, dar toate plătesc dividende mari şi îşi măresc plăţile în mod regulat. Sunt acţiuni care literalmente vă plătesc să le cumpăraţi şi să le păstraţi. Refuzând să vindeţi o acţiune, puteţi evita şi taxele, comisioanele şi alte costuri incomode ale unui portofoliu într-o schimbare continuă. În loc să profitaţi de schimbarea preţului unei acţiuni, profitaţi de fluxul constant al veniturilor din acea afacere. După cum spune Buffett: „Abordarea noastră este foarte profitabilă din lipsă de schimbare şi din schimbare."[73]

Trebuie să fiţi, în continuare, atent; unele companii produc dividende în moduri destul de abstracte sau distructive. Vreţi să investiţi în companii care creează valoare prin fluxul de venituri, nu prin extragerea unor resurse fixe din sol sau unor active dintr-o comunitate. Alte companii fac doar lucruri rele, pe care nu doriţi să le susţineţi. Sigur, există o protecţie karmică în faptul că achiziţionarea unor acţiuni la o companie de ţigări nu înseamnă o investiţie în ţigări. Aşa cum am văzut, piaţa de valori este complet abstrasă de la orice afaceri ale căror acţiuni au fost finanţate cu zeci de ani în urmă. Dumneavoastră cumpăraţi acţiuni de la agenţii de bursă, nu de la companii. În acest sens, o acţiune la unui producător de arme nu este grevată moral mai mult decât o acţiune a un furnizor de alimente organice. Dar, atunci când investiţi pentru flux, sunteţi mult mai dependent de profiturile curente ale companiei. Acest lucru înseamnă că dividendele dumneavoastră pot depinde chiar de vânzarea lucrurilor pe care le detestaţi şi de escaladarea unor activităţi, de la fumat până la terorism, care alimentează aceste vânzări.

Numeroase filtre au fost dezvoltate pentru a ajuta oamenii să investească cu mai multă responsabilitate. Societăţile de fonduri mutuale, cum ar fi Ariel şi Calvert, oferă versiuni modificate ale indicelui S & P, filtrate pentru băuturi alcoolice, ţigări, arme şi alte sectoare dintre cele mai contestate. De asemenea, multe dintre aceste fonduri verifică să vadă dacă o corporaţie plăteşte angajaţilor ore suplimentare şi concedii de maternitate, sprijină comunităţile în care operează şi duce o politică responsabilă faţă de mediu. Dar multe companii au învăţat cum să îndeplinească cerinţele de responsabilitate socială impuse de filtre, fără a funcţiona cu adevărat într-un mod social responsabil, iar indexurile sunt umplute cu numele unor companii pe care cei mai etici investitori speră să le evite.

2. Investiţii delimitate

Pentru a investi în companii care promovează obiective sociale sau chiar practice, este mult mai simplu dacă începeţi cât mai aproape de casă. De exemplu, multe fonduri sindicale de pensii îşi direcţionează investiţiile spre companii care angajează membrii respectivi de sindicat şi de care beneficiază, în mod direct, oamenii din acel segment socio-economic. Fondul de investiţii locative al AFL-CIO a construit cu membrii de sindicat locuinţe accesibile, într-un efort menit nu numai să obţină profituri, ci şi să se asigure că veniturile obţinute vor circula în interiorul clasei muncitoare. Fondul a investit 750 milioane de dolari în New York City pentru a finanţa prima construcţie după 9/11, generând 3.500 de locuri de muncă sindicalizate şi construind 14.000 de unităţi locative, dintre care 87 la sută au fost desemnate ca fiind locuinţe la preţuri accesibile.[74] Un alt miliard a fost alocat creditelor ipotecare pentru membrii de sindicat şi angajaţii municipali. La fel, sindicatul a investit în refacerea Coastei la Golful Mexic, după uraganul Katrina, şi în rezolvarea penuriei de locuinţe multifamiliale în Chicago si Massachusetts. Investiţiile au produs locuri de muncă, bunăvoinţă şi locuinţe, pe lângă veniturile la fondul de pensii pentru membrii de sindicat.[75]

Persoanele fizice pot aplica aceleaşi principii investiţiilor proprii, gândindu-se cum pot folosi impactul capitalului lor pentru a fi benefic propriilor lor vieţi. Este mai uşor să vezi şi să simţi acel impact dacă investeşti în companiile şi proiectele regionale, fie ele mari sau mici. Acţionarii activi local ai unei corporaţii mari pot avea o influenţă disproporţionat de importantă asupra modului în care corporaţia respectivă angajează, foloseşte resursele, poluează şi donează. Între timp, deoarece tehnologiile distribuite permit ca întreprinderi mai mici, mult mai conectate la

nivel local, să mobilizeze oamenii, active şi tendinţe, lucruri pe care marile conglomerate nu le pot face, luaţi în considerare să vă plasaţi capitalului dumneavoastră chiar acolo. Vreţi să vedeţi, pe plan local, o librărie, o sală de sport sau un restaurant thailandez? Investiţi în ele. Da, parteneriate de afaceri între comercianţii locali şi prieteni sunt mai adezive decât achiziţia anonimă de acţiuni printr-un laptop, şi acest lucru le face să fie şi mai bune. Investitorii sunt mai direct implicaţi în reuşita comună şi ajung să vadă roadele investiţiei lor în timpul propriei vieţi. Ferma locală de succes pe care aţi finanţat-o hrăneşte nu doar contul dumneavoastră bancar, ci şi familia dumneavoastră. Şi cartierul dumneavoastră. Şi valoarea proprietăţii dumneavoastră. Şi economia locală.

Investiţia la nivel local, în oamenii şi în companiile pe care le cunoaşteţi, poate părea, la început, ca şi cum aţi combina afacerile şi lucrurile personale sau aţi pune toată greutatea pe un singur tip de sector. Dar, de fapt, este o formă de diversificare. Noi nu cumpărăm doar acţiuni cu un singur beneficiu, de creştere; cumpărăm în afacerile de ale căror operaţiuni putem beneficia noi şi comunităţile noastre. Nu avem nevoie de ele pentru a continua să crească; avem nevoie doar să continue să opereze, să genereze venituri şi beneficii. Aceasta este o parte din ceea ce s-a vrut iniţial să fie linia de sfârşit dublă: veniturile din investiţii iau forme multiple. Dacă investim în companii care, la rândul lor, ne plătesc pentru produsele sau serviciile noastre, vom ajunge să generăm un flux dublu de venituri. Nu este limitat, ci se autosusţine.

Am putea numi asta o strategie de investiţii *delimitate*. Atunci când identificăm o comunitate, un grup de interese sau o regiune pentru a le sprijini, vom crea delimitări pentru capitalul nostru. Banii injectaţi ajung să circule în acest bazin, în loc să fie aspiraţi de o companie străină de sistem. Atunci când vizăm anumite companii din acest bazin, putem crea clienţi şi furnizori mai buni pentru ceilalţi din reţeaua delimitată, inclusiv pentru noi înşine. Aceste delimitări nu sunt elitiste; ele sunt ceea ce disting întreprinderile vii, conectate, de cele care pur şi simplu extrag energie şi bani şi le convertesc în capital, în contul unui acţionar îndepărtat. Delimitările nu exclud participarea atât de mult cât permit aceleiaşi investiţii să ajungă la şi să consolideze zeci de afaceri în acelaşi bazin.

Investiţia regională delimitată contrazice strategia corporativă de reducere a autorităţii municipalităţilor asupra propriilor legi şi terenuri. Investiţia într-un poluator local nu creşte valoarea unei locuinţe; dar investiţia într-o piaţă organică ar putea. Mai mult, într-o eră a reţelelor, delimitările nu trebuie să fie definite doar geografic; ele, pur şi simplu, trebuie să definească nişte categorii de afaceri care se

susţin reciproc. Obiectivul dumneavoastră ar putea fi sectorul de afaceri în care lucraţi, cum ar fi serviciile de proiectare, echipamentele sau site-urile web. Sau bazinul dumneavoastră ar putea fi format din diferitele locaţii unde se prelucrează biodiesel, sau se editează cărţi de benzi desenate, sau se asigură îngrijirea naturală a sănătăţii. Atâta timp cât există o reţea de afaceri care se susţin una pe cealaltă, delimitările au sens.

Spre deosebire de acţionariatul tradiţional, investiţiile delimitate sunt mai puţin dependente de creştere şi mai mult de sustenabilitate. Aceasta include mediul în care clienţii trăiesc şi muncesc, dar şi fluxurile de venituri ale întreprinderilor în acel bazin. Dacă investiţiile nedelimitate trebuie să continue să crească pentru a valora ceva, investiţiile delimitate au nevoie doar să promoveze sănătatea celor din reţea şi să se autosusţină când fac acest lucru. Investiţile nedelimitate sunt ca şi cum am porni aerul condiţionat într-o casă cu ferestrele deschise. Investiţiile delimitate permit acumularea de active, de expertiză, de relaţii şi de impuls monetar.

În acelaşi timp, bazinele delimitate le dau libertatea oamenilor şi organizaţiilor să investească în mai mult moduri – să-şi diversifice nu numai obiectivele de investiţii şi măsurile de obţinere a veniturilor, ci şi *mijloacele* investiţiilor. Într-o lume în care capitalul însuşi este inaccesibil, disfuncţional şi îşi pierde valoarea, trebuie să investim cu lucruri altele decât banii – chiar dacă nu avem suficienţi pentru a investi. Asta înseamnă să ne cheltuim timpul, eforturile, capitalul social şi, de multe ori, sudoarea noastră. Munca noastră este investiţia noastră.

Obiectivul aici este de a găsi modalităţi de a structura munca, astfel încât aceasta să constituie o formă de proprietate şi nu doar o simplă ocupaţie. Putem cânta pentru a ne asigura cina, dar vrem să câştigăm şi ceva tracţiune în timpul acesta. În prezent, aceasta înseamnă să externalizăm industriei serviciilor financiare investiţiile din surplusul nostru de salariu. Din contră, trebuie să găsim modalităţi pentru ca munca în sine să fie înţeleasă ca o investiţie. Angajaţii trebuie să câştige mai mult decât bani gheaţă şi câteva acţiuni simbolice din companie. Ei ar trebui să deţină companiile pentru care lucrează. Contribuţiile lor care nu sunt în numerar trebuie să fie evaluate la fel de mult ca şi capitalul investitorilor.

Economiştii au înţeles de mult timp că nu este nevoie doar de bani pentru a crea bunuri şi servicii. Munca, pământul şi capitalul – împreună – au fost recunoscute ca fiind „factorii de producţie" înaintea apariţiei economiei clasice a lui Adam Smith. Unii adaugă antreprenoriatul ca o categorie specială a muncii, dar era evident pentru toţi că întreprinderea necesită muncă şi resurse fizice, pe

lângă bani, pentru a iniția un proiect. (Munca, pământul și capitalul sunt asemănătoare triadei talmudice: afaceri, proprietăți imobiliare și cash.)

Din cauza ascensiunii industriilor financiare, capitalul a diminuat valoarea de piață a celorlalți doi factori. Banii sunt singurii care mai contează ca investiție. Forța de muncă și pământul au fost reduse la statutul de externalități – mărfuri consumabile, de închiriat. Singura modalitate de a investi terenul dumneavoastră într-o afacere este de a lua un credit ipotecar și de a folosi banii pentru a cumpăra câteva acțiuni. Cei care contribuie cu automobilele lor și șofatul lor la Uber, sau proprietatea lor și găzduirea lor la Airbnb câștigă mai puțin decât angajații cu salariu minim și nu dețin o parte din companie, chiar dacă ei sunt cei care constituie infrastructura. Doar banii vorbesc.

Preeminența capitalului – capacitatea lui de a alege liderii, de a dicta legea și de a se recompensa pe sine – a fost un rezultat previzibil al erei industriale. Expedițiile globale, mașinile mari și producția centralizată au fost mult mai dependente de capital decât fuseseră anterior întreprinderile mici și meșteșugurile locale.

În plus, dintre cei trei factori de producție, doar banii sunt liberi. Ei bine, și moneda bazată pe datorii și emisă la nivel central este liberă. Capitalul este liber și trebuie să fie așa, pentru că ar fi bine să crească la infinit, pentru ca dobânda să continuie să fie plătită până la emitenții săi. De aceea, capitaliștii sunt susținătorii piețelor deschise, comerțului liber și reglementărilor minime. Nu tolerează nimic din ce ar putea servi drept limită pentru circulația nerestricționată și creșterea capitalului.

Pe de altă parte, munca și terenurile sunt legate. De aceea, sunt evitate ca obstacole în calea creșterii pieței. Comunitățile stau în calea pieței libere, opunându-se construirii unei fabrici sau centrale electrice în interiorul granițelor lor. „Nu în curtea mea" este interpretată ca o atitudine egoistă, pentru că orice distrugere locală a mediului pălește în comparație cu marile și universalele beneficii de pe piață. La rândul lor, sindicatele care încearcă să creeze un grup legat de muncitori sunt luate în derâdere, fiind catalogate drept anticoncurențiale și exclusivitate. Munca trebuie, în schimb, extrasă de oriunde și la orice preț pe care piața îl suportă. Atunci când distrug limitele din jurul unui anumit grup de muncă sau al unei regiuni de oameni, afacerea este liberă să crească.

Dar, indiferent de felul în care îi tratează piața, atât oamenii, cât și locurile rămân legate. Există doar un număr limitat de terenuri care pot fi dezvoltate. Oamenii pot lucra doar un număr limitat de ore înainte de a cădea epuizați. În ciuda acestui fapt, piața încearcă să trateze acești factori ficși ca fiind nelimitați.

De ce trebuie o fabrică să își facă griji pentru terenul pe care îl poluează? Întotdeauna există un alt loc unde poate merge. Încă există o mulțime de copaci frumoși și multă apă curată în statul Washington sau în Canada. Întotdeauna există China sau Africa pentru depozitele de deșeuri toxice. Cel puțin, aceste țări sunt plătite pentru preluarea deșeurilor. Există mii de kilometri de teren nefolosit pe planeta Pământ; poate, chiar, sunt infinite. Același lucru și despre muncă: dacă oamenii din acest oraș sau stat nu acceptă să lucreze pentru mai puțini bani, atunci vor lucra oamenii dintr-un alt stat sau altă țară. Există miliarde de oameni pe planetă. Munca disponibilă pe care acești oameni o pot oferi poate fi și ea liberă – sau așa funcționează această logică defectă.

Industrialismul digital caută să împingă oamenii și locurile spre extremele lor libere. Amazon Mechanical Turk nu-i face dependenți pe muncitori de timp, de loc și unul față de celălalt. Fără corporalitate, muncitorul nu are nicio modalitate de a-și identifica limitele sau de a construi conexiuni. Platforma limitează conversația de la persoană la persoană; nu există nicio funcție chat. Între timp, internetul minimizează și mai mult specificul locului – fie că este vorba despre comercianți locali care furnizează showroom-uri fizice pentru clienți, care mai târziu comandă online, fie că este vorba despre rețele sociale, care ne încurajează să ne gândim la comunitatea noastră ca la asezonare nelocală de profile conectate. Într-un astfel de mediu, valoarea muncii și a pământului va fi, în cel mai bun caz, slab evaluată.

Investiția delimitată operează mai mult ca o afacere de familie: faci parte din ea pentru totdeauna, pentru că este ceva ce copiii tăi vor moșteni, ca și locul în care, probabil, își vor petrece viața lor profesională. Dacă fiul dumneavoastră se întoarce de la colegiu și nu poate găsi un loc de muncă, îl angajați să lucreze în companie. Acest lucru vă permite să vă cheltuiți aceiași dolari de două ori: îl susțineți și angajați o persoană care cunoaște afacerea și îi pasă de moștenirea lui. Afacerea este casa dumneavoastră.

Pe de altă parte, investiția nelimitată promovează filozofia de afaceri *să nu-ți faci nevoile unde mănânci*, limitează de câte ori același dolar ricoșează în economie și depinde de iluzia unei piețe care se extinde la infinit. Atunci când adoptăm chiar și o strategie parțial limitată, banii pe care îi cheltuim se întorc la noi, din nou și din nou, iar investițiile pe care le facem se reflectă în lumea reală în care trăim. Doriți o economie sustenabilă? Reciclați banii.

3. Conduceți-vă afacerile ca pe un bun comun: cooperativele-platformă

Rezistența la industrialismul digital poate semăna cu comunismul, dar este mai bine înțeleasă ca o simplă repunere în drepturi a bunurilor comune. Cei mai mulți dintre noi s-au familiarizat cu bunurile comune în forma lor modernă – proiecte precum Wikipedia sau Creative Commons a lui Lawrence Lessig, în esență, sunt un dar pentru economiile în care oamenii participă împreună pentru a realiza un bine mai mare. În aceste două cazuri, informația de pe Wikipedia și muzica, scrisul sau un cod atribuit prin licența Creative Commons se presupune că aparțin tuturor și nimănui. Nimeni nu le deține și toată lumea le poate împărtăși, în limitele unor reguli stabilite de comun acord. Pot cita, în această carte, din Wikipedia, atâta timp cât voi credita sursa.

The Commons au fost inițial niște terenuri din Anglia, deținute de Biserica Catolică și disponibile fermierilor locali pentru pășunat. Existau reguli stricte cu privire la cât de mult teren putea fi folosit la pășunat și cât de des, ceea ce menținea aceste terenuri în bune condiții, pentru a putea susține toate turmele de animale, în mod echitabil. După ce regele Henric al VIII-a a respins autoritatea Papei, acele pământuri comune au devenit private sau „înțărcuite".[76] De-a lungul următoarelor două secole, mitul „tragediei bunurilor la comun" a fost folosit pentru a aduce sub control privat terenurile comune rămase.

Premisa pe care economiștii și investitorii agricoli timpurii au folosit-o a fost că, dacă nimeni nu deține un lucru, nimeni nu va proteja acel lucru. Așa că terenurile comune ar fi pășunate în exces și pescăriile comune ar rămâne fără pește. Nu contează că nu există nicio dovadă că s-ar fi întâmplat asta cu bunurile comune menținute în Anglia. Presupusa tragedie a devenit un adevăr acceptat și predat la cursurile de bază de economie și la fel de ușor de dovedit ca starea majorității toaletelor publice din Statele Unite ale Americii. Nu mai târziu de anul 1968, ecologistul Garrett Hardin a convins ultimele redute de tragedia bunurilor în comun, susținând că selecția darwinistă favorizează privatizarea de către cei puternici și că, în cazul în care pământul de pe planetă nu este privatizat, rezultatele ar fi „înfiorătoare." Cu cuvintele sale, „nedreptatea este preferabilă ruinei totale."[77]

Afirmația falsă este că oamenii sunt incapabili să recunoască valoarea resurselor lor comune și, apoi, să se organizeze pentru a le proteja – și, făcând acest lucru, să creeze o valoare mai mare pentru toți cei implicați. Există sute de exemple de proprietăți la comun care funcționează foarte bine în întreaga lume de astăzi. Unele există de secole, altele au apărut ca răspuns la crizele economice și de mediu, iar altele au fost inspirate de tendința distributivă a rețelelor digitale.

De la fermele care își folosesc la comun semințele din India până la Parcul culturilor de cartofi din Peru, populațiile indigene și-au menținut terenurile și au gestionat biodiversitatea printr-un set extrem de articulat de reguli referitoare la partajare și conservare. De la raționalizarea informală a locurilor de parcare din Boston până la Licența Publică Generală (GPL) de software a lui Richard Stallman, noile proprietăți la comun sunt de folos pentru a restabili valoarea pământului și a forței de muncă, precum și capacitatea oamenilor de a le gestiona mai bine decât o fac piețele.

În anii 1990, Elinor Ostrom, politologul american cel mai responsabil, care a revigorat concepția serioasă referitoare la *commoning*, a studiat să vadă, în mod specific, ce face o proprietate la comun să aibă succes. Ea a ajuns la concluzia că aceasta trebuie să aibă un set evolutiv de reguli privind accesul și utilizarea și că trebuie să aibă un mod de a pedepsi greșelile. De asemenea, trebuie să respecte caracterul particular al resursei care este gestionată și al oamenilor care au lucrat cel mai mult timp cu acea resursă. Gestionarea unei resurse fixe de minerale este diferită de administrarea unei resurse regenerabile de lemn. În cele din urmă, mărimea și locul contează. Este mai ușor pentru un oraș să gestioneze aprovizionarea cu apă decât este pentru planetă să stabilească reguli de partajare a apei.[78]

Pe scurt, proprietatea la comun trebuie să fie legată de oameni, locuri și reguli. Spre deosebire de ceea ce se crede, nu este o cursă de genul „orice merge până la capăt". Este pur și simplu o recunoaștere a granițelor și a limitelor. Este o investiție la comun, cu multiple fațete, în căutarea unei producții sustenabile. În același timp, este un afront la expansiunea nelimitată dorită de capitalul pur. În orice situație, noțiunea de *commoning* care devine „închisă" de privatizare este improprie: privatizarea proprietăților la comun sparge limitele care i-au protejat pământurile și munca de forțele pure ale pieței.

De exemplu, rețelele open-source de partajare a semințelor din India promovează biodiversitatea și practicile fără îngrășăminte în rândul agricultorilor care nu își pot permite pesticide occidentale.[79] Ei s-au susținut singuri, pe parcursul mai multor generații, prin dezvoltarea și aderarea la un set complex de reguli cu privire la modul în care sunt conservate speciile de semințe, precum și modul în care să rotească culturile în sol pentru a recicla nutrienții, de-a lungul a secole de creștere. Astăzi, se luptă cu corporațiile care pretind că dețin patentele semințelor de generații ale plantelor indigene cultivate acolo. Așa că nu semințele folosite la comun au fost „înțărcuite" de piață; mai degrabă granițele vechi de

generaţii au fost penetrate şi dizolvate de principiile pieţei libere, susţinute cu argumente nesincere.

Partea pozitivă a lucrurilor este că natura peer-to-peer a activităţii noastre digitale a dus la o revigorare a proprietăţii la comun şi a activităţii inspirate de aceasta. Proiectul Open Source Ecology este format dintr-un colectiv de ingineri, mecanici şi designeri care au petrecut ultimii zece ani dezvoltând şi rafinând agricultura şi utilajele industriale în conformitate cu principiile open-source. Grupul îşi publică gratuit schemele online, oricine putând să le descarce, să le construiască sau să le îmbunătăţească.[80] Aceste maşini costă o fracţiune din maşinile standard similare, de vânzare în magazine.[81]

OSE crede că profiturile corporatiste, exacerbate de abuzurile aduse de legea proprietăţii intelectuale, creează o penurie artificială a acestor produse, care este dăunătoare tuturor, cu excepţia celor din vârful piramidei, şi că informaţiile la comun pot corecta acest dezechilibru. „Punctul final al dezvoltării noastre practice este Distributive Enterprise – o întreprindere deschisă, colaborativă, care va publica toate informaţiile sale strategice, de afaceri şi organizaţionale – pentru ca şi alţii să poată învăţa şi, astfel, să accelereze cu adevărat inovaţia, anihilând orice formă de risipă concurenţială".[82]

Cel mai ambiţios proiect inspirat de *commoning* până în prezent, programul guvernului din Ecuador: „Free, Libre, Open Knowledge", sau FLOK, încearcă să transforme întreaga naţiune dintr-o economie extractivă, pe bază de petrol, într-un *commoning* protejat, bazat pe resurse reale şi digitale. Potrivit acestor politici (încă în curs de elaborare), proprietatea intelectuală va fi considerată ca făcând parte din *commoning*. Acest lucru va duce la crearea de fabrici, şcoli şi laboratoare hiper-locale, eliberate de constrângerile impuse de taxele de licenţiere. Gândirea din spatele acestui plan este că companiile vor putea opera cu o mai mare echitate, eficienţă şi sustenabilitate. Proiectul FLOK vine cu un set de probleme socio-economice specifice Americii Latine. Cea mai importantă dintre acestea este „biopirateria", practica companiilor industrial-agrare, cum este Monsanto, care patentează tehnologia organică dezvoltată de-a lungul secolelor de fermierii locali şi indigeni. Aici, în Statele Unite ale Americii, putem găsi o situaţie similară în practica giganţilor tech, cum ar fi Apple sau Google, care se bazează pe open-source *commoning* pentru realizarea multor arhitecturi ale produselor lor, profitând, fără să plătească, de bunurile la comun digitale. Ca răspuns la aceste provocări, FLOK propune dezvoltarea de licenţe peer-production, numai cei care participă la comun, cooperativele şi organizaţiile nonprofit având

posibilitatea de a se bucura de utilizarea gratuită a proprietății intelectuale delimitată de *commoning*; corporațiile vor trebui să plătească.[83, 84, 85]

La prima vedere, așa-numita „economie de partajare" pare să se bazeze pe aceste principii de tip *commoning*. Cel puțin, într-un mod superficial, acest lucru este adevărat. Am parcurs un traseu: am cumpărat muzică pe discuri sau CD-uri, apoi, am descărcat fișiere MP3 și acum pur și simplu ne abonăm la Pandora sau Spotify. Este mai puțin important să deții muzică – sau, să spunem, o mașină – decât să ai *acces* la ea. Cu siguranță, este un pas pe calea de la tezaurizare la partajare. Doar că, cele mai multe platforme și servicii de partajare nu sunt deloc de partajare, ci de închiriere. Noi nu deținem în mod colectiv vehiculele de la Zipcar, cum nici nu deținem în mod colectiv catalogul de muzică de la Spotify. Și, deoarece companiile private ne induc ideea de a participa și noi la această partajare, noi contribuim cu propriile noastre mașini, cu propria noastră creativitate etc. la o economie de partajare, care este mai mult atractivă decât circulatorie. Investițiile noastre de timp, loc și materiale sunt exploatate de cei care au investit bani și dețin, de fapt, aceste platforme.

Acum, că putem vedea cum stau lucrurile, ne putem imagina și alternativa: să ne alăturăm și să formăm întreprinderi care valorizează investițiile noastre reale în efort, lucruri și resurse comunitare. Imaginați-vă un Amazon deținut de vânzători, un Uber deținut de șoferi sau un Facebook deținut de persoanele ale căror date și a căror atenție sunt cumpărate și vândute. Tehnologia digitală distribuită face ca acest lucru să fie nu numai posibil, ci preferabil pentru monopolurile platformă de astăzi, blocate, supra-programate și extractive. Este mult mai ușor și mai eficient să faci ceva pur și simplu să funcționeze, decât să-l faci să elimine și toată concurența potențială. Astfel de aplicații și companii ar trebui proiectate nu pentru a promova expansiunea nemărginită pe toate orizontalele și verticalele posibile, ci, pur și simplu, pentru a-și susține membrii/angajații / proprietarii și relațiile cu clienții lor. Stabilind astfel de limite așteptărilor, aceste companii nu mai sunt obligate să restituie de sute sau mii de ori capitalul investit. Nu există nicio ieșire, și nici nu trebuie să existe.

Ar putea oamenii să dezvolte platforme fără capitalul de risc de pe actuala scenă startup? Am văzut că BitTorrent, Wikipedia și Bitcoin deja fac acest lucru. Și, din fericire, capitalul de risc a finanțat deja dezvoltarea Amazon, Uber, Airbnb și a altor zeci de platforme importante, care pot fi ușor clonate și dezvoltate când vor fi vremuri mai bune. Da, încă sunt necesare unele costuri pentru menținerea serverelor – dar nu va fi nevoie de legiuni de investitori care să stea în spatele

infrastructurii de bază, solicitând ca cea mai mare parte a veniturilor să fie extrase din sistem.

În schimb, vom obține o versiune nouă, puternică și extrem de accesibilă a tipurilor de colective deținute de lucrători, care oferă locuri de muncă și profituri oamenilor din Europa sfâșiați de recesiune și care au fost așa de zeci de ani. Cu toate că activitatea lor este, fundamental, în afara radarului de pe Wall Street, ei sunt o dovadă conceptual puternică pentru un peisaj în care afacerile sunt deținute de lucrători și au forță digitală.

De exemplu, în contrast puternic cu falimentele companiilor și șomajul care afectează Italia în acest moment, în regiunea Emilia Romagna, nu mai puțin de 30 la sută din PIB este creat de o rețea legată de firme independente, aflate în proprietatea angajaților, care constituie doar 10 la sută din populație.[86] Variind de la producție, construcții, finanțe, artizanat, chiar și organizații de servicii sociale, firmele se unesc în „rețele manufacturiere flexibile", care cooperează pe proiecte specifice, punând rapid în comun munca și resursele, apoi dezmembrându-se, dacă este necesar. În esență, este o rețea legată de întreprinderi deținute de lucrători care preiau surse unul de la altul, în loc să caute cel mai ieftin ofertant sau să încerce să se extindă pe o orizontală suplimentară. Valorizând sustenabilitatea în locul creșterii, întreprinderile rămân mici, dar, de asemenea, suficient de agile pentru a se reechipa în cazul în care condițiile de piață se schimbă și suficient de legate în rețea pentru a obține sprijin în cazul în care au nevoie să pivoteze.

Cooperativele deținute de lucrători pot chiar scala. Adesea citata Mondragon Corporation a început în regiunea bască a Spaniei în anii 1950, când un preot iezuit și șapte dintre elevii săi au format o companie deținută de lucrători care se ocupau cu încălzirea cu parafină. Pe parcursul următoarelor decenii, cooperativa a lansat mai multe întreprinderi deținute de lucrători, organizate de către consilii alese, care coordonează strategia internațională. Orice întreprindere poate solicita să devină membră Mondragon, atâta timp cât este dispusă să fie deținută și condusă de lucrători. United Steel Workers poartă discuții legate de lansarea unor companii deținute de lucrători, ca parte a Mondragon, care are, în prezent, peste o sută de mii de angajați.[87] Eroski, marele său retailist, a reușit să țină chiar și Walmart departe de Spania.[88] Dar dimensiunea enormă a Mondragon, precum și amploarea și domeniul de aplicare a operațiunilor sale, o fac vulnerabilă la problemele întâmpinate de conglomeratele tradiționale corporatiste.

Unele dintre companiile sale mai mari au făcut paşi greşiţi, lansându-se în operaţii offshore suspecte din punct de vedere etic, precum şi câteva iniţiative de creştere tot atât de febrile şi distructive, ca orice altă corporaţie multinaţională tradiţională.[89] Dar succesul lui Mondragon dovedeşte că aceste cooperative deţinute de lucrători nu sunt doar pentru a fabrica gemuri organice; ele pot scala vertical şi orizontal şi pot concura cu orice corporaţie deţinută de acţionari din cartier – fără a sacrifica valoarea pământului şi a muncii pentru aceea a capitalului.

Tehnologiile digitale pot distribui aceste principii cooperatiste chiar mai departe, oferind lucrătorilor independenţi şi freelancer-ilor creativi capacitatea de a se organiza în reţele co-deţinute, în loc de a ceda autonomia lor monopolurilor platformă. Aceste cooperative platformă constituie actuala avangardă a economiei digitale. Cele mai multe sunt încă în stadiu de dezvoltare, dar, din nou, web-ul era la vârsta copilăriei când am publicat prima mea carte despre internet, iar impulsul şi necesitatea unor platforme cooperative sunt mai urgente acum decât a fost, în 1991, cererea pentru un browser web. Iar ele încep să apară. Indiferent dacă vreunul dintre aceste experimente particulare supravieţuieşte sau nu ca o companie, ele reprezintă o nouă disponibilitate de a finanţa şi de a face afaceri într-un mod distribuit.

EthicalBay, o versiune cooperativă a eBay lansată în Marea Britanie, este deţinută de producătorii şi clienţii săi. „A fi etic începe cu cel care deţine compania", explică fondatorii.[90] Compania nu va accepta fonduri de risc (nu că ar oferi cineva), ceea ce, speră ei, le va permite să evalueze contribuţiile umane şi utilizarea sustenabilă a resurselor comparativ cu nevoile pe termen scurt ale capitalului. Fairmondo, o platformă open-source de tranzacţionare online, deţinută de utilizatori şi de lucrători, funcţionează în Germania de la sfârşitul anului 2012. Pe partea consumatorului, interfaţa Fairmondo este similară cu cea a oricărui site important de tranzacţionare online, oferind cărţi noi sau utilizate, îmbrăcăminte şi produse electronice. Spre deosebire de Amazon, eBay sau chiar Etsy, Fairmondo permite, totuşi, utilizatorilor să ofere articole de tranzacţionat sau de schimbat sau de împrumutat fără taxe. De asemenea, permite clienţilor să filtreze căutările după practici comerciale ecologice şi echitabile.[91] Dreptul de proprietate pe platforma Fairmondo este deschis tuturor utilizatorilor săi.[92] Profiturile sunt împărţite proporţional cu părţile deţinute de fiecare membru, dar fiecare deţine un singur vot egal în conducerea companiei,[93] iar cel mai mare salariu din cadrul companiei nu poate fi decât de trei ori salariul cel mai mic.[94] Platforma este open-source, iar compania subscrie la practicile „inovaţiei deschise"; operaţiunile

sunt radical transparente, inclusiv registre contabile deschise în totalitate și supuse controlului membrilor. Un sfert din profituri sunt pentru organizațiile de mediu și schimburi echitabile, delimitate de rețelele de afaceri personale și locale ale colectivului.[95]

În ceea ce privește comerțul complet descentralizat, aceste cooperative platformă sunt doar niște pași pe calea distributismului digital. Atâta vreme cât există o platformă centrală – un site web sau un alt hub care trebuie întreținut – va exista întotdeauna o nevoie de finanțare centrală și un accent pe comandă și control. Cel puțin, va exista o tensiune dinamică permanentă între proprietarii furnizori aflați la periferie și facilitatorii manageri aflați la mijloc. După cum spune Michel Bauwens, fondatorul Fundației P2P, „o logică P2P cu adevărat liberă la capătul de sus este extrem de improbabilă, capătul de jos fiind sub un control și o proprietate exclusive."[96] Încrederea și autentificarea sunt redate de platformă, care nu se termină, în mod necesar, într-un monopol extractiv, dar va rămâne părtinitoare față de modele și comportamente mai degrabă în stil industrial. Acesta este lucrul care amenință, astăzi, integritatea și operațiunile corporației Mondragon.

Răspunsul, desigur – ultima piesă a puzzle-ului – ar fi să înlocuim platformele cu protocoale. Aici intervine o tehnologie distribuită în mod intrinsec, cum ar fi blockchain-ul Bitcoin. În loc să depindă de o bancă centrală sau de o altă autoritate pentru autentificarea unei tranzacții, părțile interesate sunt cele care mențin autoritatea și proprietatea asupra blockchain-ului Bitcoin. Banca nu este un registru într-un seif sau un fișier de pe un server, ci o înregistrare publică de pe dispozitivele fiecăruia. După cum dezvoltatorii blockchain-ului demonstrează, această capacitate de a administra prin intermediul unor protocoale în loc de platforme se poate extinde de la tranzacțiile monetare la operațiunile unei companii.

De exemplu, imaginați-vă o platformă Uber independentă, deținută de șoferii care o folosesc. Nu există niciun server de întreținut, niciun capital de risc care să fie răsplătit, nicio verticală sau orizontală nouă unde să se extindă, nicio achiziție și nicio ieșire. Sunt doar șoferii ale căror muncă și vehicule constituie proprietatea întreprinderii. Un astfel de experiment, La'Zooz, este o aplicație de partajare a curselor, gestionată prin blockchain, unde moneda (Zooz) este emisă prin „dovada mișcării."[97] Deci, în loc de a furniza și de a conduce mașinile ca freelanceri prost plătiți pentru Uber sau Lyft, șoferii sunt co-proprietarii unei colective de transport, organizată prin intermediul unor protocoale distribuite.

Ar putea astfel de cooperative platformă să țină pasul? Comportamentul fundamental de descărcare a unei aplicații pentru a lucra sau pentru a închiria o proprietate a fost deja ancorat în mintea utilizatorilor de Airbnb, Uber, TaskRabbit, Mechanical Turk și multe altele. Folosirea unui blockchain este doar un mic pas înainte, în comparație cu saltul original spre munca și schimburile digitale. Toate aceste platforme presupus disruptive au promis la început chiar această dezintermediere. Desigur, numai pentru că avem capacitatea de a folosi tehnologii bazate pe protocoale nu înseamnă că trebuie să și facem acest lucru. Noi nu avem nevoie să recurgem la blockchain-uri pentru a lucra împreună în mod corect. Suntem liberi să construim întreprinderi distribuite sub direcția organizatorilor tradiționali, care utilizează platforme centralizate. În orice caz, simpla noastră capacitate de a merge și în altă parte face ca acest corp al organizatorilor să fie precaut.

Mai important decât platforma pe care sunt orchestrate, întreprinderile distribuite dau unei populații lipsite de capital o modalitate de a investi și de a participa pe o piață care ignoră orice, în afara contribuțiilor în numerar. Munca și resursele necesare pentru producție au fost deja distribuite printre oameni; acestea nu au fost, pur și simplu, recunoscute sau contabilizate ca investiții. Singura parte a ecuației care putea fi efectiv monopolizată era capitalul – acesta a fost motivul pentru care a fost favorizată de structurile de putere centralizate ale industriei.

După cum explică activistul în domeniul muncii digitale, Trebor Scholz, „Ei spun că banii mari vorbesc, dar eu spun despre cooperativa-platformă că poate revigora partajarea reală și că nu trebuie să fie respinsă piața. Cooperativa-platformă poate servi ca remediu pentru efectele corozive ale capitalismului; acesta poate fi un memento că munca poate fi demnă și nu degradantă pentru experiența umană."[98]

Acesta este modul în care *trebuie* să funcționeze o economie digitală. În loc de a îndepărta oamenii din ecuația tranzacțiilor, tehnologiile digitale distribuite pot repune ființele umane în structura unui peisaj economic mai sustenabil și mai prosper.

Nu există nicio ieșire.

Capitolul 5

DISTRIBUIT

Distributism digital

Niciunul dintre noi nu poate flutura o baghetă magică şi transforma economia dintr-un joc final extractiv într-un bun comun prosper. Cei mai mulţi dintre noi se luptă pentru a supravieţui şi, în cel mai bun caz, încearcă să reducă la minimum efectele negative pe care noi ni le provocăm. Destul de ciudat, mulţi dintre noi folosim timpul liber şi banii pe care i-am câştigat pentru a atenua impactul provocat de munca noastră şi de companiile la care lucrăm. Şi acest lucru devine tot mai greu cu fiecare zi.

Cu toate acestea, cred că, de îndată ce vom avea sentimental direcţiei în care dorim să meargă economia, ne vom putea repoziţiona carierele şi afacerile, astfel încât să fie mai puţin părţi ale problemei şi mai mult participanţi ai soluţiei. Este foarte multă speranţă aici, măcar şi pentru faptul că cele mai bune opţiuni pentru ca viitorul dumneavoastră şi al afacerii dumneavoastră să fie sustenabil sunt aceleaşi opţiuni care fac economia noastră colectivă să fie mai rezilientă şi mai responsivă la interesele umane pe termen lung. Spre deosebire de industrialism, economia cu adevărat sustenabilă nu este un joc ori-ori, de sumă nulă.

Aşa cum sper că am arătat, comerţul digital poate însemna mult mai mult decât să ridici capitalismul corporativ tradiţional la nivelul următor. De fapt – sau, cel puţin, potenţial – înseamnă să regăseşti ceva mult mai vechi şi, în opinia mea, mai pozitiv pentru oameni şi pentru afaceri, deopotrivă. În timp ce marile afaceri de astăzi, lipsite de imaginaţie, văd în internet un nou mod de a automatiza munca, de a devaloriza contribuţiile umane, de a securiza bogăţia, de a construi monopoluri platformă şi de a pune în scenă ieşiri spectaculoase, acţionarii

economiei de mâine trebuie să fie capabili să vadă o oportunitate de a participa la pieţe peer-to-peer, cu un nivel ridicat de reciprocitate, care se autosusţin, deţinute de angajaţi şi definitorii pentru comunitatea lor.

În loc de a digitaliza, pur şi simplu, extracţia industrială în numele creşterii de capital, noile noastre tehnologii media pot *distribui* crearea de valoare în numele unei economii sustenabile. Este timpul să ne îndreptăm spre coloana a patra şi ultima din tabelul nostru.

	ARTIZANAL 1000–1300	**INDUSTRIAL 1300–1990**	**INDUSTRIALISM DIGITAL 1990-2015**	**DISTRIBUŢIE DIGITALĂ 2015-**
Direcţie	•			
Scop	Subzistenţă	Creştere	Creştere exponenţială	Prosperitate sustenabilă
Companie	Afacere de familie	Monopol/ corporaţie înregistrată	Platformă monopol (Amazon, Uber)	Platformă cooperativă (Mondragon, La'Zooz)
Monedă	Bani de piaţă (suport comercial)	Monedă centrală (sprijin bancar)	Instrumente derivate (levierul îndatorării)	Bitcoin şi P2P (promovează circulaţia)
Investiţie	Investiţie directă	Burse de valori	Algoritmi	Crowdfunding
Producţie	Lucrări manuale (manuscris)	Produse în masă (carte tipărită)	Produse replicabile (fişier)	În colaborare (wiki)
Marketing	Faţă umană	Pictogramă de brand	Big data (predicţie)	Utilitate, moştenire (atributele produsului, etica firmei)
Comunicaţii	Contact personal	Mass-media	Aplicaţii	Reţele
Pământ & resurse	Bunuri ale bisericii	Colonizare	Privatizare	Bunuri publice
Salarii	Plătit pentru valoare (artizani)	Plătit pentru timp (angajat)	Neplătit/prost plătit (contractant independent)	Schimb de valoare (membru al comunităţii)
Scară	Local	Naţional	Global	Delimitat strategic
Optimizat pentru	Crearea valorii	Extragerea valorii	Distrugerea valorii	Schimbul de valoare

Așa cum am văzut, economia artizanală/meșteșugărească a fost înlocuită cu o economie industrială, direcționată în mod specific pentru a reduce valoarea contribuțiilor umane. Apoi, am văzut cum fiecare inovație și prioritate a erei industriale au fost amplificate și intensificate pentru a atinge noi extreme prin tehnologia digitală, ceea ce a dus la lupta noastră actuală cu industrialismul digital, fugar și extractiv.

Dar, în a patra coloană – pe care o vom numi distributism digital – aceste mecanisme sunt reevaluate și reprogramate pentru a fi în serviciul oamenilor și afacerile lor. În toată această carte, am oferit câteva propuneri, incipiente, despre cum ar putea arăta aceste noi abordări. Industrialismul digital a căutat să extragă valoare din sistem cu ajutorul noilor mijloace digitale; distributismul digital caută să utilizeze aceste tehnologii pentru a distribui noile capabilități întreprinderilor mici și comunităților reale. Industrialismul digital acceptă creșterea ca o condiție a naturii; distributismul digital tinde spre o stare de echilibru dinamic.

Acolo unde industrialismul digital împinge corporațiile tot mai departe de crearea de valoare, o abordare mai distribuită a afacerilor digitale cuprinde și îmbogățește colegiile mai largi, formate din părțile interesate. Acolo unde o abordare industrială a rețelelor produce monopolurile platformă, de genul Uber și Amazon, o abordare distribuită aduce o cooperativă deținută de angajați la un nivel de complexitate și securitate neimaginat anterior de tehnologia digitală. Acolo unde strategia financiară a industriașului digital este de a extrage bani prin intermediul derivatelor din ce în ce mai abstractizate, o viziune mai distributistă promovează circulația banilor prin intermediul monedelor cu fricțiune scăzută, care circulă între egali. Acolo unde industrialismul digital caută să folosească tehnologia pentru a extinde la infinit piețele, distributismul digital caută să recicleze aceiași bani din nou și din nou, investind și cheltuind în comunități delimitate din lumea reală.

Acolo unde industrialismul digital cere ca economia să crească la nesfârșit de dragul creșterii, distributismul digital aspiră la o prosperitate sustenabilă. O astfel de stare de echilibru contrazice principiile economice bazate pe creștere ale economiei digitale de astăzi, nu în ultimul rând pentru că – spre deosebire de creșterea infinită – obiectivul prosperității distribuite este, de fapt, *accesibil.* Ne bucurăm deja de un surplus de bunuri mai mult decât suficient pentru a face acest lucru. Trebuie doar să fim dispuși să acceptăm prosperitatea stabilă și generală ca fiind scopul economiei și, apoi, să o programăm.

Pentru cei care văd regulile unei economii industriale bazate pe deficit ca pe niște legi fixe ale naturii, o astfel de abordare este o erezie. Acest lucru explică critica disproporționată îndreptată împotriva Papei Francisc, în vara anului 2015 pentru că a scris o enciclică (o scrisoare oficială cu privire la doctrina Bisericii), în care a susținut multe dintre ideile pe care și eu le argumentez aici. Aparent, scrisoarea Papei încurajează lumea să ia mai în serios încălzirea globală. Dar, în timp ce își prezintă argumentul ca o pledolarie pentru a salva planeta de schimbările climatice provocate de om, el acuză sistemul nostru economic pentru că ne duce la un pas de un colaps ecologic, și efectele alienante ale tehnologiei digitale pentru incapacitatea noastră de a recunoaște această situație dificilă. Pe scurt, el afirmă că credința noastră într-o creștere infinită este incompatibilă cu o planetă care are resurse limitate.

> „Nu este de ajuns pentru a echilibra, pe termen mediu, protecția naturii cu câștigul financiar sau conservarea mediului cu progresul... O dezvoltare tehnologică și economică care nu lasă în urma sa o lume mai bună și o calitate mai bună a vieții, în întregul său, nu poate fi considerată progres. În mod frecvent, de fapt, calitatea vieții oamenilor efectiv scade – prin degradarea mediului, calitatea scăzută a produselor alimentare sau epuizarea resurselor – în toiul creșterii economice."[1]

Politicienii s-au ferit – mai ales pentru că folosiseră deja, în mod cinic, credința în Dumnezeu ca un mijloc de a nu fi de acord cu încălzirea globală și de a lăsa libere motoarele capitalismului să macine, indiferent de impactul vădit asupra mediului. La urma urmei, cum ar putea ființele umane să distrugă total ceva ce a creat Dumnezeu? Ridicând activitatea umană până la punctul în care poate fi acuzată de catastrofă globală, Papa a tras covorul de sub argumentul religios împotriva schimbărilor climatice. „Cred că religia trebuie să se preocupe ca oamenii să fie mai buni, și mai puțin dacă lucrurile ajung, în final, în domeniul politic", a afirmat Jeb Bush, care neagă schimbările climaterice. „Nu cred că ar trebui să ne politizăm credința."[2]

Ceea ce i-a deranjat și mai mult pe criticii săi decât avertismentele referitoare la schimbările climatice cred că a fost faptul că Papa a criticat economia industrială pentru că s-a ajuns aici. Parcă erau vorbele progresiste, îndemnând reîntoarcerea la natură, rostite de un fermier cooperatist sau unul dintre cei care cultivă semințele la comun:

„Este imperativ necesar să se promoveze o economie care favorizează diversitatea productivă și creativitatea în afaceri. De exemplu, există o mare varietate de sisteme de producție alimentară la scară mică, care hrănesc o mai mare parte a popoarelor lumii folosind o suprafață modestă de teren și producând mai puține deșeuri, fie parcele agricole mici, livezi și grădini, de vânătoare sau pescuit local. Economiile la scară mare, în special în sectorul agricol, ajung să forțeze micii proprietari să-și vândă terenurile sau să-și abandoneze culturile tradiționale. Încercările lor de a trece la alte mijloace mai diversificate de producție se dovedesc inutile din cauza dificultății de a se conecta cu piețele regionale și globale sau din cauză că infrastructura pentru vânzări și transport este orientată spre întreprinderile mai mari. Autoritățile civile au dreptul și datoria de a adopta măsuri clare și ferme în sprijinul micilor producători și a producției diferențiate."[3]

El a continuat să explice modalitățile prin care controlul monopolist al capitalului și al resurselor duce nu doar la supra-extracția lor, ci și împiedică majoritatea oamenilor să participe la crearea de valoare. Dacă Papa a avut o abordare mai distributivă față de problemele legate de pământ, muncă și capital, acest lucru se datorează faptului că s-a bazat pe o logică economică mai cuprinzătoare. Nu a scos, pur și simplu, aceste lucruri din mitra sa.

Deși catalizate de excesele noului nostru mediu digital, idealurile originale ale distributismului au fost, prima dată, articulate, destul de adecvat, în enciclicele Papei Leon XIII[4] (1891) și Pius X[5] (1931), care au pus în balanță pericolele capitalismului din Epoca sa de Aur și ascensiunea marxismului. Niciun sistem nu este acceptabil prin el însuși, au explicat cei doi papi, pentru că, deși proprietatea privată este, într-adevăr, un drept al omului (așa cum susține capitalismul), inegalitatea brută care rezultă este, de asemenea, imorală (așa cum susține comunismul). Ambele au dreptate. Cu toate acestea, în loc să caute un loc de mijloc, papii au oferit o alternativă radicală: trebuie regăsite valorile pre-renascentiste ale catolicismului privind proprietatea colectivă și factorul uman.

Nimic surprinzător că Vaticanul consideră respingerea catolicismului de către regele Henric al VIII-lea și – mai aproape de discuție – „înțărcuirea" proprietăților comune ca fiind momentul în care totul a început să meargă în direcția greșită.*

* Și, bineînțeles, corupția larg răspândită în interiorul Vaticanului, a avut un rol destul de important în prăbușirea sistemului de valori pe care trebuia să îl promoveze. (*n. a.*)

Readucând în atenţie epoca anterioară monedelor centrale şi monopolurilor înregistrate, Biserica a afirmat că *factorii de producţie* ar trebui să fie din nou răspândiţi cât mai larg posibil. Agricultorii ar trebui să aibă acces la terenuri, meşteşugarii la unelte şi, prin deducţie, astăzi, creatorii digitali la internet. Acesta este distributismul, simplu şi la obiect: un fel de neutralitate a internetului aplicată lumii întregi.

Papii au văzut că câştigurile unei singure persoane erau mai puţin importante, pe termenul lung, colectiv, decât capacitatea fiecăruia de a trăi decent. În timp ce capitaliştilor de succes ar trebui să li se permită să păstreze ceea ce au câştigat, în poziţia lor de câştigători ei nu ar trebui să fie în măsură să monopolizeze factorii de producţie pentru ei înşişi, în detrimentul lucrătorilor şi colegilor lor. Sau, în limbajul de astăzi, în timp ce fondatorilor Amazon si Uber ar trebui să li se permită să păstreze banii pe care îi fac, ei ar trebui să nu fie în măsură să dezvolte platforme monopol care deconectează lucrătorii de resursele de care au nevoie pentru a lucra sau de a câştiga o parte din proprietatea platformei însăşi. Capacitatea de a crea şi schimba valoarea trebuie să rămână distribuită şi disponibilă – o piaţă liberă.

Hilaire Belloc şi G. K. Chesterton, scriitorii englezi de la începutul secolului 20 – şi, mai târziu, tânărul Marshall McLuhan – au văzut în distributism un răspuns definitiv la eşecurile capitalismului şi socialismului de stat.[6, 7, 8] S-au uitat la acelaşi scurt moment din Evul Mediu târziu pe care l-am explorat şi noi, atunci când piaţa a fost în ascensiune şi foştii ţărani fabricau şi comercializau lucruri, ca fiind cel mai bun exemplu de sistem economic ideal. Bogăţia era relativ larg dispersată, iar oamenii aveau destul de mult control asupra mijloacelor lor de trăi. Aveau acces la bunurile în comun, la o piaţă cu costuri reduse şi la monede şi sisteme proprii de credit. Meşteşugarii aparţineau breslelor, care le delimitau investiţia în muncă şi le permiteau să-şi transmită cunoştinţele generaţiilor următoare. Foştii ţărani din această perioadă au devenit atât de bogaţi colectiv, încât şi-au folosit profiturile excedentare pentru a construi catedrale şi proiecte municipale ca investiţii viitoare.

După cum susţin toţi cei trei papi, centralizarea puterii de către aristocraţie şi marea Renaştere care a urmat nu au constituit atât o culme a realizărilor umane cât o celebrare nemeritată a tehnologiilor dezumanizante, a nedreptăţii economice, a sclaviei coloniale şi o abordare din ce în ce mai mecanizată a vieţii. În distributism, ei au văzut o modalitate de a aduce înapoi ceea ce a fost lăsat în urmă, în mod forţat, de epoca industrială şi ascensiunea valorilor protestante care au fost,

nu întâmplător, mult mai mult direcționate spre realizare personală, prosperitate individuală și progres. Dar economia manufacturieră, extrem de industrializată, în care au trăit Leon al XIII-lea și Pius al X-lea nu era, pur și simplu, capabilă să susțină un sistem economic post-creștere, orientat atât spre șanse egale cât și spre prosperitate umană. În plus, care era adevărata problemă? Națiunile în curs de dezvoltare nu învățaseră încă să reziste în mod eficient exploatării de către cei bogați și capacitățile ecologice ale planetei mai trebuiau încă testate.

Dacă problemele noastre economice actuale nu sunt în sine suficiente pentru a motiva noi abordări, tehnologia digitală, cu arhitectura sa distribuită, poate încuraja atenția și oferi infrastructura de care o economie distribuită are nevoie. Cipurile și rețelele computerizate funcționează prin alocarea de sarcini și partajarea de date. Acesta este un motiv pentru care este atât de greu să ne păstrăm rețelele sigure; ele au fost construite pentru a partaja. Și acesta este și motivul pentru care sunt atît de bune să promoveze schimburile: într-un mediu digital, totul se distribuie.

Distributismul poate fi cel mai bun template de pornire pentru modul în care se configurează o economie digitală. Spre deosebire de presele tipografice centralizate și scumpe și navele de război ale economiei industriale, tehnologiile digitale sunt distribuite în mod intrinsec. Distribuit nu înseamnă pur și simplu descentralizat; nu este principiul prin care centrele de putere alternative apar la periferia unui sistem. Mai degrabă, atunci când este distribuită puterea, aceasta este disponibilă în întreaga rețea. Același lucru este valabil și pentru capitalul dintr-un sistem distribuit, precum și pentru valoare, energie, resurse, companii și oameni. Orice devine mai disponibil pentru oricine.

Noile companii și cele cu o moștenire stabilită pot găsi în distributism un mod de a se adapta la peisajul de creștere foarte colaborativ, dar și foarte limitat, anterior nouă. Acesta oferă o strategie persoanelor care urmăresc să facă tranziția de la pierderea locurilor de muncă la crearea de valoare într-o piață peer-to-peer. Și sugerează ceea ce pot face guvernele ca să faciliteze și nu să împiedice această tranziție la properitatea postindustrală.

Distributismul nu trebuie confundat cu stângismul. Nu înseamnă *re*distribuirea câștigurilor sau a capitalului prin taxe și impozite sau acțiunea statului post-factum, ci o foarte largă distribuire posibilă a mijloacelor de producție ca *pre*condiții ale unei piețe sănătoase. Lucrătorii ar trebui să dețină uneltele pe care le folosesc, iar contribuțiile lor la o întreprindere ar trebui să-i facă proprietari pe o parte din compania respectivă. Distributismul descurajează, de asemenea, externalizarea

costurilor către terţi sau guvern, privatizarea monedei, tratarea economiei ca pe o ştiinţă fizică imparţială, precum şi modul în care marile afaceri şi guvernul îi „usucă" de lichidităţi.

La fel ca internetul, care îşi răspândeşte pachetele pe ruta minimei rezistenţe, fără a ţine cont de ierarhie, distributismul urmează să fie ghidat de un principiu economic pe care papii l-au numit *subsidiaritate*.[9] Puterea urmează să fie acordată numărului maxim de noduri cele mai mici posibile – bresle, comunităţi, afaceri de familie sau gospodării. Şi aceasta, în contrast puternic nu numai cu individul libertarian, autointeresat, dar, de asemenea, şi cu masa clocotitoare a „poporului" din comunism. Potrivit principiului subsidiarităţii, nicio afacere nu ar trebui să fie mai mare decât are nevoie pentru a-şi servi scopul – indiferent dacă acesta este aprovizionarea oraşului cu pizza sau construirea de drumuri pentru stat. Creşterea de dragul creşterii este descurajată. Afacerea ideală, conform papilor, este afacerea de familie, datorită dimensiunii sale limitate, accentului pe viabilitatea pe termen lung şi probabilităţii că oamenii vor relaţiona unul cu celălalt într-un mod mai demn decât sunt trataţi nişte angajaţi uşor de înlocuit. (Şi, după cum am văzut din statistici, astfel de afaceri sunt mai rezistente şi mai de lungă durată.)

Nu, nu este nevoie să ne convertim la catolicism sau să fim de acord cu doctrina Vaticanului pentru a aprecia viziunea papilor despre o economie mai distribuită şi pentru a vedea modul în care poate să ne fie de folos. În plus, nu atât credinţa lor religioasă este cea care le susţine recomandările, ci amintirile lor despre roţile comerţului, care au precedat motoarele erei industriale. La urma urmei, ei sunt, din multe puncte de vedere, nişte medievişti, care ne pot ajuta să recuperăm sensibilităţi economice pierdute, în acelaşi mod în care Amish ne poate reaminti cum să punem în aplicare tehnologii într-un mod mai atent, sau un fermier aborigen ne poate învăţa cum practicile preindustriale de rotaţie a culturilor conservă nutrienţii solului. Ei îşi amintesc.

Un tip de distributism în reţea poate fi chiar ultima noastră speranţă de pace în economia digitală de astăzi. Aplicarea conştientă a mai multor principii distributiste în programul economic digital ar putea duce la un sistem de operare în întregime mai prosper şi sustenabil. În loc să amplifice, pur şi simplu, calităţile cele mai dezumanizante şi extractive ale industrializării, acesta face pasul înainte spre ceva cu totul diferit – în acelaşi timp, recuperând şi adevăratele principii ale pieţei libere, uzate, de mult timp, moral de corporatism.

Industriașii digitali s-au înșelat. Nu va exista o a doua eră a mașinilor. Ca orice mediu cu adevărat nou, tehnologia digitală se va amplifica și va recupera valori diferite decât tehnologiile care au fost înaintea ei. Indivizii și afacerile vor reuși în moduri și prin mijloace diferite decât înainte.

Aceasta este o veste bună: ceea ce a fost reprimat de corporațiile industriale poate fi recuperat și reînnoit de întreprinderea distribuită – iar excesele erei industriale pot fi și ele reprimate, sau cel puțin reduse, în era digitală. În orice caz, distributismul digital preia unele dintre mecanismele și valorile erei artizanale – acea primă coloană din tabel, atunci când toată lumea creștea, producea, și tranzacționa.

	ARTIZANAL 1000–1300	**DISTRIBUTISM DIGITAL 2005-**
Direcție	•	↻
Scop	Subzistență	Prosperitate sustenabilă
Companie	Afacere de familie	Platformă cooperativă (Mondragon, La'Zooz)
Monedă	Bani de piață (comerț de suport)	Bitcoin și P2P (promovează circulația)
Investiție	Investiție directă	Crowdfunding
Producție	Lucrări manuale (manuscris)	În colaborare (wiki)
Marketing	Față umană	Utilitate, moștenire (atributele produsului, etica firmei)
Comunicații	Contact personal	Rețele
Pământ & resurse	Bunuri ale bisericii	Bunuri publice
Salarii	Plată pentru valoare (artizani)	Valoare schimbată (membru al comunității)
Scară	Local	Delimitat strategic
Optimizat pentru	Crearea valorii	Schimb de valoare

Platforma cooperativă reamintește de valorile întreprinderii familiale. Monedele locale susțin viteza tranzacțiilor, aproape asemănător ca banii de pe piața bazarului. Crowdfunding permite oamenilor să plătească în avans pentru o

afacere pe care doresc să o vadă că există – în stilul unui sat vechi care oferă un hambar şi mâncare unui fierar la nevoie, până când el poate să aibă propriul atelier în care să lucreze. Tendinţa pentru lucrul manual din epoca meşteşugărească devine acum tendinţa pentru participarea directă şi în colaborare. Accentul pe localizarea geografică din epoca artizanală reverberează în investiţiile de afaceri bine delimitate şi practicile de afaceri din epoca noastră. Agricultura de subzistenţă din epoca preindustrială găseşte o nouă expresie în agenda agriculturii de sustenabilitate de astăzi.

Acest salt înainte prin rememorare este caracteristic oricărei mari schimbări culturale sau economice. De aceea, în avangarda culturii digitale vedem cum sunt regăsite valorile şi practicile medievale pierdute, de la festivalul Burning Man la moneda peer-to-peer şi de la păgânism până la meşteşuguri steampunk. Nu înseamnă că mergem înapoi. Nu este un regres, cât mai degrabă un recurs – o redescoperire a ceva vechi, dar într-un context cu totul contemporan. După cum a spus Papa Francisc, anticipând această acuzaţie, „Nimeni nu sugerează o revenire la epoca de piatră, dar avem nevoie să încetinim şi să privim realitatea într-un mod diferit, să ne însuşim progresul pozitiv şi sustenabil care a fost făcut, dar, de asemenea, să recuperăm valorile şi obiectivele mari îndepărtate de iluziile noastre nestăpânite de grandoare."[10]

Păstraţi progresul, dar recuperaţi valorile pierdute. Din punct de vedere etnic, el, de fapt, vorbeşte despre *renaştere*: renaşterea ideilor vechi într-un cadru nou. Este la un nivel înalt, dar, având în vedere răsturnările profunde, necesare pentru a crea o nouă realitate economică, o renaştere completă poate fi aici chiar obiectivul.

Prietenul meu decedat, filozoful Terence McKenna, obişnuia să glumească că, dacă o persoană care nu ştia nimic despre reproducerea umană ar da de o femeie pe cale să nască, el ar crede cu siguranţă că se întâmplă ceva groaznic: că este o tumoare gigantică în abdomenul ei, că ceva ţipă şi este chiar şi sânge. Ar trage concluzia că femeia este pe moarte. Totuşi, noi ştim că opusul este adevărat. Deşi plină de tensiune, naşterea nu înseamnă moarte, ci începutul unei noi vieţi.

Este oare prea multă speranţă în a vedea bifurcaţia autodistructivă a economiei noastre ca un astfel de proces, cel puţin potenţial? S-ar putea ca divizările extreme ale bogăţiei pe care le suportăm să fie mai puţin o stare permanentă şi, mai degrabă, tipul de mitoză prin care o celulă trece chiar înainte de a se reproduce? Ar putea un nou peisaj economic să fie în curs de apariţie – o revenire la

mecanismele preindustriale, activate de platformele digitale? Ar putea această criză să nu fie moartea economiei noastre, ci renașterea ei într-o formă nouă?

Haideți să o punem la încercare. Dacă noi trecem printr-o renaștere adevărată, ar trebui să vedem dovezi ale unei renașteri vaste a valorilor pierdute în multe sectoare diferite ale societății în mod simultan. De exemplu, ne amintim de Renaștere pentru inovațiile care au schimbat civilizația, cum ar fi pictura în perspectivă, navigația în jurul globului, știința rațională și tipografia. Renașterea a primit numele său pentru că multele sale inovații au „renăscut" valorile mult-uitate ale Greciei și Romei antice: centralitatea puterii și extinderea imperiului. Dacă continuăm, pur și simplu, economia din trecut, atunci ar trebui să ne așteptăm să vedem aceleași valori amplificate în inovațiile de astăzi. Dacă ne bucurăm de o nouă renaștere, ar trebui, totuși, să ne așteptăm să vedem altceva renăscând.

Deci, care sunt paralelele de astăzi pentru salturile uriașe făcute în Renaștere? În Renașterea originală, noua tehnică a picturii în perspectivă a dat artiștilor posibilitatea de a reprezenta trei dimensiuni, pe o suprafață plată, cu două dimensiuni. A fost un truc geometric extraordinar, care a uimit lumea artei. Dar, astfel de picturi au transmis, de asemenea, un set de valori. Picturile în perspectivă aveau nevoie ca privitorul să stea într-un anumit unghi, subliniind importanța unei *singure și corecte perspective.*

Există un echivalent din era digitală al picturii în perspectivă, care uimește oamenii cu iluzia unei dimensiuni mărite? O hologramă poate reprezenta imaginea 3-D a unei fețe sau a unei păsări, sau chiar o imagine în mișcare, să zicem, a unei fețe făcând cu ochiul sau a unei păsări care dă din aripi. Dar, pentru a percepe adâncimea sau mișcarea unei imagini, cei care se uită trebuie să se deplaseze pentru a găsi unghiul potrivit. În loc de a recupera accentul renascentist pe persoana care observă, unică, obiectivă, o hologramă recupereaza holismul și relativitatea. Monopolul unei singure perspective este distribuit în întreaga imagine. De fapt, fiecare bucată mică dintr-o placă holografică – cum ar fi un fractal, un alt corolar digital al perspectivei – conține informații despre întreaga imagine. În contrast cu perspectiva regală singulară preluată de Renaștere, noi recuperăm valoarea mai mult comună, chiar și tribală, a clarității prin colaborare.

Navele din timpul Renașterii au făcut înconjurul lumii, trecând pe hartă rutele pentru cuceririle coloniale. În epoca noastră, noi am făcut înconjurul planetei și am fotografiat din spațiu mica sferă albastră. Am înconjurat globul cu sateliți, pe care i-am conectat prin intermediul telecomunicațiilor. Acolo unde omul renascentist a văzut un nou teritoriu de cucerit și exploatat, noi vedem realitatea

finită a unei biosfere pe care trebuie să o administrăm și protejăm. Nava spațială Pământ, marmura albastră. Noi nu revendicăm valorile conchistadorilor coloniali, ci pe cele ale unei comunități delimitate.

Literatura și filozofia Renașterii a regăsit accentul pus pe eroul individual. Aceasta a fost epoca oamenilor supremi, cum ar fi Faustus, care au încercat să treacă dincolo de mortalitate, „Omul Renascentist" al lui Leonardo da Vinci, asemănător lui Dumnezeu. Ei au restaurat și au ridicat la un alt nivel vechiul concept grec al unui „sine" eroic. La rândul său, acest accent pe individ a sprijinit valorile unei economii autointeresate și competitive. Pe de altă parte, renașterea noastră se caracterizează prin inovații, cum ar fi jocurile pe calculator și rețelele sociale. Poveștile din ziua de astăzi sunt mai puțin despre autori sau eroii individuali și mai mult despre distracția colectivă, venită din jocurile de fantezie cu roluri și site-urile de fanfiction. Noi nu citim, prin procură, despre un personaj singular care suportă din greu călătoria eroului său; noi participăm la un joc multiplayer online, cu roluri de jucat, și facem propriile noastre alegeri cu privire la modul în care acesta va progresa – în compania virtuală a mii de alte persoane. Între timp, ne pregătim să luăm decizii colective cu privire la o fantezie distribuită. În loc să recuperăm valorile curții, noi preluăm pe cele ale plebei.

Exemplele sunt abundente. Acolo unde Renașterea a inițiat un sistem de patronaj al artelor de sus în jos, finanțat de aristocrație, epoca noastră promovează arta de pretutindeni, finanțată de mulțimi. Capacitățile creative ale oamenilor au fost dezlănțuite indiferent de gustul vreunei elite. În timp ce logica cauză-efect a Renașterii a încurajat științele disecției, categoriilor și repetabilității, descoperirea genomului și apariția computerelor promovează o nouă știință a creației, designului și ineditului. În cele din urmă, acolo unde originala Renaștere ne-a adus tiparul, cărțile și cititorul individual, care să le dețină și să le interpreteze, epoca noastră aduce internetul și – fără a ține seama de selfiuri – un respect nou găsit pentru inteligența în rețea și conectivitate.

Dacă trăim, într-adevăr, o nouă renaștere – și eu sincer sper că da – atunci are sens doar dacă revendicăm o parte dintre valorile care au fost reprimate ultima dată când am trecut printr-o astfel de schimbare. Și, în acest fel, recuperăm valori culturale pierdute, de la egalitatea femeilor și medicina integratoare, la proprietatea lucrătorilor și moneda locală. Renașterea a perpetuat declinul mărfurilor artizanale, în favoarea celor fabricate de mașini și promovate de brandingul corporativ timpuriu. Acum ne întoarcem la berea artizanală în serie limitată și la

produsele unice. Renașterea noastră digitală recuperează literalmente *digiții* – degetele umane – esențiale pentru crearea valorii într-o epocă în rețea.

Chiar dacă renașterea înseamnă un drum lung, s-ar putea să nu avem altă soluție: ca un fetus întârziat care devine toxic pentru mama lui, o nouă economie trebuie să se nască, sau supraviețuirea noastră va fi amenințată. Schimbările climaterice produse de economie ar trebui să fie un indiciu destul de clar că este timpul ca aceasta să intre în travaliu; prăbușirea malurilor ghețarilor polari ar putea însemna ruperea apei. Într-adevăr, istoria și umanitatea sunt pe aceeași parte a unei noi economii, caracterizate mai puțin prin extracție industrială și mai mult prin distribuție digitală. Iar planeta pare să ceară acest lucru.

Dar cum putem face presiuni pentru a atinge un astfel de rezultat minunat?

Numeroasele exemple de practici de afaceri mai distributive pe care le-am propus în carte sunt, din păcate, mai mult excepția decât regula. Cum putem noi, muncitori obișnuiți și proprietari de afaceri, deținători de credite ipotecare și brokeri imobiliari, să vestim un viitor mai bun sau, măcar, să facem față între timp? Ce poate servi ca busolă sau Steaua Nordului pentru a naviga în acest nou spațiu?

Să folosim ceea ce știm acum pentru a dezvolta una. Să ne reamintim tetrada pe care am dezvoltat-o pentru corporația industrială: aceasta amplifică extracția, dă la o parte ca învechită piața peer-to-peer, recuperează imperiul și, atunci când este împinsă la extrem, se transformă în personalitate. Cum ar putea arăta tetrada în cazul unei afaceri cu adevărat digitale, distributiste? Ne putem ridica la cerințele unei renașteri?

Ar amplifica la fel crearea de valoare de oriunde, inclusiv din centru – creativitatea distributivă. Ar uza moral monopolurile centralizate, încercând să le spargă și să împartă mijloacele de producție între clienți. Ar fi regăsite valorile pieței medievale, recuperându-se mijloacele de schimb necostisitoare interpersonale. Ei bine, împinsă la extrem, o companie distribuită digital ar fi, probabil, în căutarea unei conștiințe colective sau spirituale – o altă regăsire a unei sensibilități mai familiale sau chiar tribale. (Acolo unde corporatiștii tradiționali de la Google caută să construiască o inteligență artificială și să aducă în prim-plan singularitatea, echivalentul său distributist digital ar trebui să realizeze o conștiință colectivă în rețea – dar aceasta este o altă carte.)

Sună destul de grandios. Dar putem lua propriile decizii personale și de afaceri în același sens. Nu trebuie să fii șeful unei companii pentru a argumenta în favoarea unui set de priorități în locul altuia și pentru a utiliza sănătatea pe termen

lung a întreprinderii și a pieței sale ca o justificare. O platformă de internet se poate îndepărta oricând de monopol și poate oferi, în schimb, utilizatorilor săi posibilitatea de a crea valoare pentru ei înșiși. Dacă lucrați pentru companie în spatele ei, aveți, de asemenea, dreptul de a folosi acest argument. O companie aeriană îi poate lăsa pe clienții săi să schimbe punctele de fidelitate între ei. Un restaurant poate renunța la creditul bancar și poate *crowdfund* o expansiune, la fel cum și un startup poate alege să nu scaleze, ci să crească în funcție de necesități. O afacere poate partaja dreptul de proprietate cu lucrătorii săi și îi poate lăsa să participe la afirmarea misiunii ei. Contractorii independenți – chiar și concurenții – pot forma corporații în rețea și pot stabili cele mai bune practici, precum și salarii minime. Ca investitori, putem începe să luăm în considerare companiile care fac din lumea noastră un loc mai bun și care recunosc veniturile ca fiind reale. În calitate de consumatori, putem începe să valorăm și să recompensăm munca umană investită în lucrurile pe care le cumpărăm.

Pe scurt, ne folosim sensibilitățile și tehnologiile digitale pentru a prelua și implementa ceea ce a fost uzat moral de industrialism. Termenii *digital* și *distribuit* pot chiar ajunge să însemne același lucru.

Însă, deocamdată, trebuie să fim soldații acestei tranziții de la o economie digitală la alta. Mulți oameni readaptează tehnologiile de astăzi pentru a se mai hrăni cu un alt secol sau două din ultima Renaștere, în timp ce alții inovează cu optimism spre următoarea renaștere. Acest lucru va trebui făcut. Nimeni nu poate fi acuzat de menținerea unei abordări hibride într-o economie aflată într-un astfel de flux. Companiile, în mod responsabil, nu își pot abandona acționarii, la fel cum nici oamenii nu-și pot abandona aranjamentele de pensii private (IRA). Compromisul nu este eșec; este o îmbunătățire progresivă într-o situație imperfectă.

Sper că principiile pe care le-am stabilit pot servi ca linii directoare pentru cazul în care activitățile și planurile noastre cad pe acest spectru și ne ajută să devenim mai conștienți de modul în care economia sau economiile operează în orice moment dat. Dacă ne măsurăm sănătatea în termenii creșterii, atunci suntem pe o cale greșită. Dacă depindem mai mult de propria noastră competență, apropiindu-ne de crearea valorii, permițându-le altor persoane să participe, investind în comunitățile delimitate, în care, de fapt, trăim și facem afacerile pe care dorim să le susținem, în loc să le vindem, atunci șansele sunt să ne îndreptăm în direcția cea bună: sprijin și schimburi de la persoană la persoană, bazate pe colaborare și ancorate în realitate.

Este o economie pe care vrem să o deținem.

NOTE

Introducere: CE ESTE ÎN NEÎNREGULĂ CU ACEASTĂ IMAGINE?

1. Andrew Gumbel, „San Francisco's Guerrilla Protest at Google Buses Swells into Revolt" (Protestul gherilă din San Francisco împotriva autobuzelor Google se transformă în revoltă), *Guardian,* 25 ianuarie 2014.
2. Vivian Giang, „A New Report Ranks America's Biggest Companies Based on How Quickly Employees Jump Ship" (Un nou raport listează marile companii americane în funcţie de cât de repede angajaţii lor sar din corabie), businessinsider.com, 25 iulie 2013.
3. Peter Schwartz şi Peter Leyden, „The Long Boom: A History of the Future, 1980-2020" (Îndelungatul boom: o istorie a viitorului), *Wired,* iulie 1997.
4. Telis Demos, Chris Dieterich, şi Yoree Koh, „Twitter Shares Take Wing with Smooth Trading Debut" (Acţiunile Twitter îşi iau zborul cu un debut commercial lin), *Wall Street Journal,* 6 noiembrie 2013.
5. John Hagel şi alţii, Cuvânt-înainte, „The Shift Index 2013: The 2013 Shift Index Series" (Indexul schimbării 2013: Seriile Indexului schimbării din 2013), Deloitte, 2013

Capitolul 1: ELIMINAREA OAMENILOR DIN ECUAŢIE

1. Eric S. Raymond, *The Cathedral and the Bazaar* (Catedrala şi bazarul), Sebastopol, California, O'Reilly Media, 1999.
2. Femeile de la sfârşitul Evului Mediu în Europa erau mai înalte decât în orice altă perioadă anterioară anilor 1970. Bernard Lietaer şi Stephen Belgin, *New Money for a New World* (Bani noi pentru o lume nouă), Boulder, Colorado, Qiterra Press, 2011.

3. Douglas Rushkoff, *Life Inc.: How Corporations Conquered the World, and How We Can Take It Back, (*Viaţa Inc.: Cum au cucerit corporaţiile lumea şi cum putem să o luăm înapoi), New York, Random House, 2009, p. 8.
4. Erik Brynjolfsson şi Andrew McAfee, *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies* (A doua maşină a timpului: munca, progresul şi prosperitatea în vremea unor tehnologii strălucitoare), New York, Londra: W. W. Norton, 2014.
5. Michael Hauben şi Ronda Hauben, „Netizen: On the History and Impact of Usenet and the Internet" (Netizen: Istoria şi impactul Usenet şi Internet), *First Monday: Peer-Reviewed Journal on the Internet* 3, nr. 7, 6 iulie 1998.
6. „Organization: Organic" (Organizare: organic), www.crunchbase.com/organization/organic#/entity.
7. Chris Anderson, *The Long Tail: Why the Future of Business Is Selling Less of More* (Lunga coadă: De ce, în viitor, afacerile vor vinde mai puţin din mai mult), New York, Hyperion, 2006.
8. Anita Elberse, *Blockbusters: Hit-Making, Risk-Taking, and the Big Business of Entertainment* (Blockbustere: hituri, riscuri şi marea afacere a divertismentului), New York: Henry Holt and Co., 2013.
9. Will Page şi Eric Garland, „The Long Tail of P2P" (Lunga coadă a P2P), *Economic Insight,* nr. 14, 9 mai 2014.
10. Clay Shirky, „Power Laws, Weblogs and Inequality" (Legile puterii, webloguri şi inegalitate), shirky.com, 8 februarie 2003.
11. Elberse, *Blockbusters* (Blockbustere).
12. Denise Lu, „Spotify vs. Bandcamp: Which Is More Band-Friendly?" (Spotify v. Bandcamp: care bandă este mai prietenoasă), mashable.com, 19 noiembrie 2013.
13. David Bollier, „The Tyranny of Choice: You Choose" (Tirania alegerii: Tu eşti cel care alegi), economist.com, 18 decembrie 2010.
14. Evelyn M. Rusli, „Facebook Buys Instagram for $1 Billion" (Facebook cumpără Instagram cu 1 miliard de dolari), nytimes.com, 9 aprilie 2012.
15. Liz Gannes, „Instagram by the Numbers: 1 Billion Photos Uploaded" (Instagram fără număr: 1 miliard de fotografii descărcate) All Things D, 3 aprilie, 2012, allthingsd.com/20120403instagram-by-the-numbers-1-billion -photos-uploaded/.

16. Hilary Heino, „Social Media Demographics—Instagram, Tumblr, and Pinter-est" (Media socială în cifre demografice – Instagram, Tumblr și Printer-est), agileimpact.org, 2014.
17. Peter Cohan, „Yahoo's Tumblr Buy Fails Four Tests of a Successful Acquisition" (Achiziționarea Tumblr de Yahoo nu trece patru teste ale unei afaceri de success), forbes.com, 20 mai 2013.
18. Chris Isidore, „Yahoo Buys Tumblr, Promises Not to «Screw It Up»", (Yahoo cumpără Tumblr și promite să nu „o facă praf"), money.cnn.com, 20 mai 2013.
19. Jordan Crook, „Snapchat Sees More Daily Photos Than Facebook" (Snapchat vizionează zilnic mai multe fotografii decât Facebook), techcrunch.com, 19 noiembrie 2013.
20. Vindu Goel, „Facebook Tinkers with Users' Emotions in News Feed Experiment, Stirring Outcry" (Facebook se joacă cu emoțiile utilizatorilor prin experimentul manipulării veștilor) nytimes.com, 29 iunie 2014.
21. Astra Taylor, *The People's Platform: The Culture of Power in a Networked Age* (Platforma poporului: Cultura puterii în era rețelelor), New York: Henry Holt și Co., 2014, 205.
22. „Generation Like" (Generația Like-urilor), *Frontline,* PBS, 18 februarie 2014.
23. Bob Lefsetz, „Tom Petty" *The Lefsetz Letter,* 22 iulie 2014.
24. Wire staff, „AOL Acquires Huffington Post for $315 Million" (AOL achiziționează Huffington Post pentru 315 milioane de dolari), money.cnn.com, 7 februarie 2011.
25. „Generation Like" (Generația Like-urilor), *Frontline.*
26. Jon Pareles, „Jay-Z Is Watching and He Knows Your Friends" (Jay-Z te privește și îți cunoaște prietenii), nytimes.com, 4 iulie 2013.
27. Conform Galbithink.org – „Annual U.S. Advertising Spending Since 1919" (Cheltuielile anuale cu publicitatea în SUA din 1919), 14 septembrie 2008, cheltuielile totale privind publicitatea și marketingul din SUA s-au menținut la mai puțin de 3 la sută din PIB în perioadele tiparului, radioului, televiziunii și internetului. În 1925, publicitatea și marketingul ca pondere din PIB au fost de aprox. 2,9 la sută. În 1998, au fost, de fapt, sub aprox. 2,4 la sută. Cercetările de piață, chiar și contabilizate separat (care, probabil, socotesc aceste sume – în mod normal vărsate în bugetele de publicitate – de două ori), se ridică la încă aproximativ 0,12 la sută. Chiar adăugând la acestea

promoțiile, cercetarea, cifrele demografice, marketingul direct și relațiile cu publicul, nu se dublează cifrele. Pentru cele mai bune date, vezi Glen Wiggs, „AdSpend and GDP—2014 Update" (Cheltuielile cu publicitatea și PIB-ul – Actualizate în 2014), Fundația pentru cercetările în publicitate, 19 iunie 2014. De asemenea, vezi Datele recensământului și Fiscului din SUA referitoare la cheltuielile pentru publicitate și marketing, care sunt bine analizate și puse în context de Douglas Galbi, the Purple Motes Web site, purplemotes.net/2008/09/14/us-advertising-expenditure-data/, accesat în ianuarie 2015. Conform propriei publicații a industriei de marketing, *Advertising Age Marketing Fact Pack, ediția 2015,* New York: Crain, 2014, cheltuielile totale cu publicitatea în 2015 au fost estimate la 545 de miliarde de dolari. Produsul mondial brut (PMB) fiind de 75 de trilioane de dolari, acestea reprezintă 0,7 la sută.

28. Dominic Rushe, „Nearly 25% of «People» Viewing Online Video Ads Are Robots Used by Fraudsters" (Aproximativ 25 la sută dintre cei care vizionează reclame video online sunt roboți folosiți de fraudsteri), theguardian.com, 9 decembrie 2014.
29. Tracy Boyer Clark, „Wall Street Journal's Digital Strategy Amidst the Digital Revolution" (Strategia digitală a Wall Street Journal în mijlocul revoluției digitale), innovativeinteractivity.com, 14 mai 2012.
30. Ryan Chittum, „The Upside of Yesterday's *New York Times* News" (Reversul știrilor de ieri din New York Times), cjr.com, 2 octombrie 2014.
31. Joshua Clover, „Amanda Palmer's Accidental Experiment with Real Communism" (Experimentul accidental al Amandei Palmer cu comunismul real), newyorker.com, 2 octombrie 2012.
32. Natasha Singer, „Mapping, and Sharing, the Consumer Genome" (Cartografiind și împărtășind genomul consumatorului), nytimes.com, 16 iunie 2012.
33. Brian Womack, „Google Updates Flu Trends to Improve Accuracy" (Google actualizează tendințele gripale pentru a îmbunătăți acuratețea), business week.com, 1 noiembrie 2014.
34. Jaron Lanier, *Who Owns the Future? (*Cine deține viitorul?), New York: Simon and Schuster, 2013, 286.
35. Ibid., 227.
36. Ibid., 20.

37. Jason Clampet, „Airbnb in NYC: The Real Numbers Behind the Sharing Story" (Airbnb în NYC: Cifrele reale din spatele poveștii despre sharing), skift.com, 13 februarie, 2014.
38. Ron Miller, „An Uber Valuation Comes with Uber Problems" (O evaluare Uber vine cu problemele Uber), techcrunch.com, 16 decembrie 2014
39. „Organization: Uber" (Organizația: Uber), www.crunchbase.com/organization/uber
40. Moshe Z. Marvit, „How Crowdworkers Became the Ghosts in the Digital Machine" (Cum crowdworkers au devenit fantomele mașinii digitale), thenation.com, 4 februarie 2014.
41. Trebor Scholz, „Crowdmilking" collectivate.net, 9 martie 2014.
42. Andrew Keen, *The Internet Is Not the Answer* , (Internetul nu este răspunsul), New York: Atlantic Monthly Press, 2015.
43. Vivek Wadhwa, „The End of Chinese Manufacturing and Rebirth of U.S. Industry" (Sfârșitul manufacturii chineze și renașterea industriei americane), forbes.com, 23 iulie 2012.
44. Daniel Bell, *The Coming of Post-Industrial Society: A Venture in Social Forecasting* (Apariția societății post-industriale: o aventură în prognoza socială), New York: Basic Books, 1976.
45. David Rotman, „How Technology Is Destroying Jobs" (Cum tehnologia distruge locurile de muncă), technologyreview.com, 12 iunie 2013.
46. Ibid.
47. Thomas Piketty, *Capital in the Twenty-First Century,* (Capitalul în secolul 21), trans. Arthur Goldhammer, Cambridge, Mass.: Belknap Press, 2014.
48. Bernard Lietaer, *The Mystery of Money: Beyond Greed and Scarcity,* (Misterul banilor: Dincolo de lăcomie și penurie), 148 [PDF].
49. Jeff Tyler, „Banks Demolish Foreclosed Homes, Raise Eyebrows" (Băncile care demolează case confiscate ridică semne de întrebare), *Marketplace,* American Public Media, 13 octombrie 2011. Transcriptul este disponibil la www.market place.org/topics/business/banks-demolish-foreclosed-homes-raise-eyebrows/
50. Dr. Jacques Diouf, „Towards a Hunger-Free Century" (Spre un secol lipsit de foamete), Millennium Lecture, Fundația M. S. Swaminathan, Chennai (Madras), India, 29 aprilie 1999, disponibil la Organizația pentru Alimentație și Agricultură a ONU, FAO.org.

51. Juliet B. Schor, *The Overworked American: The Unexpected Decline of Leisure* (Americanul extenuat: neașteptatul declin al relaxării), New York: Basic Books, 1992.
52. Juliet Schor and Julia Slay, „Attitudes About Work Time and the Path to a Shorter Working Week" (Atitudinile referitoare la timpul de lucru și calea spre o săptămână de lucru mai scurtă), New Economics Institute, Strategii pentru a conferință a noii economii, iunie 2012, vimeo.com/47179682.
53. Juliet B. Schor, *Plenitude: The New Economics of True Wealth,* (Plenitudinea: Noua economie a adevăratei bogății), New York: Penguin Press, 2010.
54. „Telecommuters with Flextime Stay Balanced up to 19 Hours Longer" (Telenavetiștii cu orar flexibil își mențin echilibrul cu până la 19 ore mai mult) ing.smartpros.com, iulie 2010; Daniel Cook, „Rules of Productivity Presentation" (Regulile pentru prezentarea productivității), lostgarden.com, 28 septembrie, 2008.
55. Jenny Brundin, „Utah Finds Surprising Benefits in 4-Day Workweek" (Statul Utah descoperă beneficii surprinzătoare în săptămâna de lucru de 4 zile), npr.org, 10 aprilie 2009.
56. John de Graaf, „Life Away from the Rat-Race: Why One Group of Workers Decided to Cut Their Own Hours and Pay" (Viața dincolo de cursa de șoareci: de ce un grup de salariați a decis să-și taie orele și salariile), alternet.org, 2 iulie 2012.
57. Bryce Covert, „This Company Has a 4-Day Work Week, Pays Its Workers a Full Salary and Is Super Successful" (Această companie are săptămâna de lucru de 4 zile, își plătește salariații cu salariu întreg și are succes extraordinar), thinkprogress.org, 18 aprilie 2014.
58. Ilya Pozin, „Thursday Is the New Friday: Embracing the 4-Day Work Week" (Ziua de joi este noua zi de vineri: cum să trecem la săptămâna de lucru de 4 zile), linkedin.com, 6 mai 2014.
59. Reid Hoffman, *The Alliance: Managing Talent in the Networked Age* (Alianța: cum să gestionăm talentele în epoca rețelelor), Cambridge, Mass.: Harvard Business Review Press, 2014.
60. Jeremy Rifkin, *The Zero Marginal Cost Society* (Societatea costurilor marginale zero), Basingstoke, Anglia: Palgrave Macmillan, 2014.
61. Mike Alberti, Kevin C. Brown, „Guaranteed Income's Moment in the Sun", remappingdebate.org, 3 octombrie 2013.
62. Ibid.

63. Matt Bruenig, „This One Weird Trick Actually Cuts Child Poverty in Half" (Acest truc ciudat reduce de fapt sărăcia infantilă la jumătate), demos.org, 21 iulie 2014.
64. Dylan Matthews, „A Guaranteed Income for Every American Would Eliminate Poverty—And It Wouldn't Destroy the Economy" (Un venit garantat pentru fiecare American ar elimina sărăcia – şi nu ar distruge economia), vox.com, 23 iulie 2014.
65. Anthony B. Atkinson, *Inequality: What Can Be Done?* (Inegalitatea: Ce se poate face?), Cambridge, Mass.: vard University Press, 2015.

Capitolul 2: CAPCANELE CREŞTERII CU ORICE PREŢ

1. Marshall McLuhan şi Eric McLuhan, *Laws of Media: The New Science* (Legile media), Toronto: University of Toronto Press, 1992.
2. Pentru cea mai bună explicaţie privind efectelor negative ale comerţului înregistrat şi corporatismului asupra pieţei, vezi Fernand Braudel, *Civilization and Capitalism, 15th-18th Century,* (Civilizaţia şi capitalismul, sec. 15-18), vol. 1: *The Structures of Everyday Life* (Structurile vieţii de zi cu zi), New York: Harper & Row, 1982.
3. Ann M. Carlos şi Stephen Nicholas, „«Giants of an Earlier Capitalism»: The Chartered Trading Companies as Modern Multinationals" (Giganţii unui capitalism timpuriu: Companiile comerciale înregistrate ca multinaţionale moderne), *Business History Review* 62, nr. 3, 1988: 398-419.
4. Thom Hartmann, *Unequal Protection: The Rise of Corporate Dominance and the Theft of Human Rights* (Protecţia inegală: Ascensiunea dominaţiei corporatiste şi furtul drepturilor omului), New York: Rodale Books, 2002.
5. Binyamin Appelbaum, „What the Hobby Lobby Ruling Means for America" (Ce înseamnă decizia în cazul Hobby Lobby pentru America), nytimes.com, 22 iulie 2014.
6. Douglas Rushkoff, *Life Inc.: How Corporations Conquered the World, and How We Can Take It Back* (Viaţa Inc.: Cum au cucerit corporaţiile lumea şi cum o putem recupera), New York: Random House, 2009, 13.
7. *Store Wars: When Wal-Mart Comes to Town,* (Războiul magazinelor: când Wal-Mart vine în oraş), PBS, regizat de Micha X. Peled, 2001.

8. Abigail Goldman, „Wal-Mart not joking with smiley face lawsuit" (Walmart nu glumeşte cu procesul privind faţa care zâmbeşte), *Los Angeles Times,* 14 mai 2006.
9 „Walmart" www.lippincott.com/en/work/Walmart.
10. „Is Walmart Good for America?" (Este Walmart bun pentru America?), *Frontline,* PBS, 16 noiembrie 2004.
11. Rick Ungar, „Walmart Pays Workers Poorly and Sinks While Costco Pays Workers Well and Sails—Proof That You Get What You Pay For" (Walmart dă salarii mici lucrătorior săi şi se scufundă, în timp ce Costco îi plăteşte bine şi navighează – dovadă că primeşti ceea ce meriţi), forbes.com, 17 aprilie 2013.
12. John Hagel et al., „Measuring the Forces of Long-term Change: The 2009 Shift Index" (Cum măsurăm forţele schimbărilor pe termen lung: Indexul schimbării din 2009), Deloitte, 2009.
13. John Hagel et al., Cuvânt-înainte, „The Shift Index 2013: The 2013 Shift Index Series" (Indexul schimbării 2013: Seria Indexul schimbării 2013), Deloitte, 2013.
14. John Hagel, John Seely Brown şi Duleesha Kulasooriya, *Shift Happens: How the World Is Changing, and What You Need to Do About It* (Schimbarea are loc: cum se schimbă lumea şi cum să reacţionăm), Houston, Tex.: Idea BitePress, 2014.
15. Hagel et al., Cuvânt-înainte, „The Shift Index 2013." (Seria Indexul schimbării 2013)
16. „«Trying to Recapture the Magic»: The Strategy Behind the Pharma M&A Rush" (Încercând să recâştigăm magia: strategia din spatele goanei după Pharma M&A), knowledge.wharton.upenn.edu, 28 mai 2014.
17. Rushkoff, *Life Inc.,* (Viaţa Inc.), 174.
18. Beth Ann Bovino et al., „How Increasing Income Inequality Is Dampening Economic Growth, and Possible Ways to Change the Tide" (Cum inegalitatea tot mai accentuată a veniturilor afectează creşterea economică şi căile posibile de schimbare), globalcreditreport.com, 5 august 2014.
19. Geoffrey Rogow, „Wealth Inequality Can Damage Economy, S&P's Bovino Says" (Inegalitatea bogăţiei poate periclita economia, spune Bovino de la S&P), blogs.wsj.com, 5 august 2014.

20. Joseph A. Schumpeter, *Capitalism, Socialism and Democracy,* (Capitalism, socialism şi democraţie), a 3-a ediţie, New York: Harper Perennial, 2008.
21. „Worldwide Revenue of Major Toy Companies in 2012 (in Million U.S. Dollars)" (Veniturile la nivel mondial înregistrate de principalele companii de jucării în 2012, în milioane de dolari), statista.com, 2015.
22. *Media Squat,* emisiune la postul WFMU, 8 iunie 2009.
23. Megan Rose Dickey, „We Talked to Uber Drivers – Here's How Much They Really Make" (Am vorbit cu şoferii de la Uber – iată cât câştigă cu adevărat), businessinsider.com, 18 iulie 2014.
24. Aaron Sankin, „Why New York Taxis Are Powerless Against Uber's Price War" (De ce taximetriştii din New York sunt fără putere în faţa preţurilor de război ale Uber), dailydot.com, 8 iulie 2014.
25. Don Jergler, „Transportation Network Companies, Uber Liability Gap Worry Insurers" (Companiile de transport din reţea, lipsa responsabilităţii Uber îngrijorează asiguratorii), insurancejournal.com, 10 februarie 2014
26. Tim Bradshaw, „Uber's Tactics Pay Off as It Goes Head to Head with US Rival" (Tactica Uber dă roade pe măsură ce merge umăr la umăr cu rivalul său american), ft.com, 11 septembrie 2014.
27. Fred Wilson, „Platform Monopolies" (Monopolurile platformă), avc.com, 13 iulie 2014
28. David Streitfeld, „Amazon, a Friendly Giant as Long as It's Fed" (Amazon, un gigant prietenos atât timp cât este hrănit), nytimes.com, 12 iulie 2014
29. Venkatesh Rao, „Why Amazon Is the Best Strategic Player in Tech" (De ce Amazon este cel mai bun jucător strategic în Tec), forbes.com, 14 decembrie 2011.
30. Elvis Picardo, „Apple? Google? Tesla? Which Will Be the First to Reach a $1 Trillion Market Cap?, (Apple? Google? Tesla? Care va fi prima care va ajunge la o capitalizare de piaţă de 1 miliard de dolari?), investopedia.com, 7 iulie 2014.
31. Wilson, „Platform Monopolies." (Monopolurile platformă).
32. Josh Constine, „Hail a Fellow Human, Not a Taxi with «Sidecar» – The New P2P Uber" (Fă semn unui om, nu unui taxi Sidecar – noul Uber P2P) techcrunch.com, 26 iunie 2012.
33. Wilson, „Platform Monopolies" (Monopolurile platformă).

34. Betsy Corcoran, „Blackboard's Jay Bhatt Strikes Up the Brass Band" edsurge.com, July 23, 2014.
35. Justin Pope, „E-Learning Firm Sparks Controversy with Software Patent" (E-learning porneşte o controversă cu patentul de software), washingtonpost.com, 15 octombrie 2006.
36. withknown.com.
37. Carlota Perez, *Technological Revolutions and Financial Capital* (Revoluţiile tehnologice şi capitalul financiar), Cheltenham, Anglia: Edward Elgar Press, 2002.
38. Thomas Piketty, *Capital in the Twenty-First Century,* (Capitalul în secolul 21), traducere de Arthur Goldhammer, Cambridge, Mass.: Belknap Press, 2014.
39. Mario Preve, citat în Ernst & Young and Family Business Network International, „Built to Last: Family Businesses Lead the Way to Sustainable Growth" (Construite să dureze: Afacerile familiale deschid drumul spre creşterea sustenabilă), n.p.: Ernst & Young Global Limited, 2012, www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Y-Built-to-last-family-businesses-lead-the-way-to-sustainable-growth/$FILE/EY-Built-to-last-family-businesses-lead-the-way-to -sustainable-growth.pdf.
40. Nicolas Kachaner, George Stalk şi Alain Bloch, „What You Can Learn from Family Business" (Ce se poate învăţa din afacerile de familie), *Harvard Business Review,* noiembrie 2012.
41. Yoko Kubota şi Maki Shiraki, „After Two Bumper Years, Toyota Braces for Shift to Slower Growth" (După doi ani grei, Toyota face schimbarea spre o creştere mai înceată), reuters.com, 15 aprilie 2014.
42. Ibid.
43. pgconnectdevelop.com.
44. Larry Huston şi Nabil Sakkab, „Connect and Develop: Inside Procter & Gamble's New Model for Innovation" (Conectare şi inovare: înăuntrul noului model de inovaţie al firmei Procter & Gamble), *Harvard Business Review,* martie 2006.
45. „Connect + Develop History" (Istoria conceptului Conectare şi Dezvoltare), ConnectDevelop, YouTube, 16 august 2012.
46. Huston şi Sakkab, „Connect and Develop." (Conectare şi Dezvoltare)

47. „Procter & Gamble Re-ignites Growth—XBD & Open Innovation Make It Happen" (Procter & Gamble reaprinde creşterea – XBD şi inovaţia deschisă o fac posibilă), federicibusiness.com, 2008.
48. „Febreze Embracing C+D to Become a Billion $ Brand" (Febreze sprijină C+D pentru a deveni un brand de miliarde de dolari), pgconnectdevelop.com, I ianuarie 2013.
49. Clark Gilbert, Matthew Eyring şi Richard N. Foster, „Two Routes to Resilience" (Două căi spre rezilienţă), *Harvard Business Review*, decembrie 2012.
50. Field Maloney, „Is Whole Foods Wholesome?" (Este firma Whole Foods sănătoasă), slate.com, 17 martie 2006
51. Lynn Forester de Rothschild, „Capitalists for Inclusive Growth" (Capitalişti pentru creşterea inclusivă), project-syndicate .org, 17 aprilie 2013.
52. Ibid.
53. Ibid.
54. Steven Pearlstein, „How the Cult of Shareholder Value Wrecked American Business" (Cum cultul valorii acţionarilor a distrus afacerile americane), washingtonpost.com, 9 septembrie 2013.
55. Oliver Staley şi Hui-Yong Yu, „Hilton Sells Itself to Blackstone for $20 Billion" (Hilton se vinde firmei Blackstone pentru 20 de miliarde de dolari), bloomberg.com, 4 iulie 2007.
56. Henry Sender, „How Blackstone Revived Hilton Brand" (Cum Blackstone a revitalizat brandul Hilton), ft.com, 19 august 2013.
57. David Gelles, „A Surprise from Hilton: Big Profit for Blackstone" (O surpriză de la Hilton: Un profit mare pentru Blackstone), nytimes.com, 12 decembrie 2013.
58. Nanette Byrnes şi Peter Burrows, „Where Dell Went Wrong" (Unde a greşit Dell), businessweek .com, 18 februarie 2007.
59. Ashlee Vance, „Why Michael Dell Really Had to Take Dell Private" (De ce Michael Dell chiar a trebuit să facă din Dell o companie privată), business week.com, 5 februarie 2013.
60. Mary Ellen Biery, „Why Michael Dell's Fight Makes Sense" (De ce lupta lui Michael Dell are sens), forbes.com, 11 august 2013.
61. Ibid.

62. Connie Guglielmo, „Dell Officially Goes Private: Inside the Nastiest Tech Buyout Ever" (Oficial, Dell devine privată: înăuntrul celei mai urâte răscumpărări din domeniul tech), forbes.com, 30 octombrie 2013.
63. Lindsey Rupp, Carol Hymowitz şi David Carey, „Drexler Amasses $350 Million as J. Crew Struggles" (Drexler strânge 350 de milioane de dolari în timp ce J.Crew se zbate), businessweek.com, 13 iunie 2014.
64. Ibid.
65. Lindsey Rupp, „J. Crew Profits Fall as Company Considers Going Public Again" (Profiturile J.Crew scad, iar compania ia în considerare să redevină public), bloomberg.com, 25 martie 2014.
66. Paula Kepos, *International Directory of Company Histories*, (Registrul internaţional al istoriei companiilor), vol. 7, Farmington Hills, Mich.: St. James Press, 1993, per „Amsted Industries Incorporated History" accesat la:fundinguniverse.com.
67. „The Employee Ownership 100: America's Largest Majority Employee-Owned Companies" (Proprietatea angajaţilor 100: Companiile americane în care anhajaţii deţin majoritatea), Centrul Naţional pentru Proprietatea salariaţilor, nceo.org, iunie 2014.
68. Brian Solomon, „The Wal-Mart Slayer: How Publix's People-First Culture Is Winning the Grocer War" (Ucigaşul lui Wal-Mart: cum cultura Publix câştigă războiul băcăniilor) forbes.com, 24 iulie 2013.
69. Sabri Ben-Achour, „Groceries: A Low Margin Business, but Still Highly Desirable" (Băcăniile: o afacere cu adaosuri mici, dar, totuşi, atât de dorită), marketplace.org, 12 septembrie 2013.
70. Derek Ridgway, „Flexible Purpose Corporation vs. Benefit Corporation" (Corporaţia cu scop flexibil vs. corporaţia pentru profit), hanson bridgett. com, 4 septembrie 2012.
71. „Inc. 5000", inc.com, 6 septembrie 2013.
72. Ariel Schwartz, „Inside Plum Organics, the First Benefit Corporation Owned by a Public Company" (Înăuntrul Plum Organics, prima corporaţie pentru profit deţinută de o companie publică), fastcoexist.com, 22 ianuarie 2014.
73. Marc Gunther, „Checking In with Plum Organics, the Only B Corp Inside a Publicly Traded Company" (O privire asupra Plum Organics, singura corporaţie B înăuntrul unei companii tranzacţionate public), theguardian. com, 6 august 2014

74. Ridgway, „Flexible Purpose Corporation vs. Benefit Corporation" (Corporaţia cu scop flexibil vs. corporaţia pentru profit)
75. Kyle Westaway, „PROFIT + PURPOSE—Structuring Social Enterprise for Impact" (PROFIT + SCOP – cum să structurăm întreprinderea socială pentru impact), slideshare.net, 6 martie 2012.
76. Cameron Scott, „Tiny AI Startup Vicarious Says It's Solved CAPTCHA" (Micuţa firmă Vicarious specializată în AI spune că a rezolvat CAPTCHA), singularityhub.com, 29 octombrie 2013.
77. vicarious.com/about.html.
78. Westaway, „PROFIT + PURPOSE" (PROFIT + SCOP).
79. Citizen Media Law Project, „Primer on Low-Profit Limited Liability Companies (L3Cs)" (Un ghid pentru companiile cu răspundere limitată şi profituri mici – L3C), Centrul pentru Internet şi Societate Berkman de la Harvard University, octombrie 2010.
80. homeportneworleans.org.
81. battle-bro.com/.
82. Donnie Maclurcan şi Jennifer Hinton, „Beyond Capitalism: Not-for-Profit Business Ethos Motivates Sustainable Behaviour" (Dincolo de capitalism: etosul afacerilor nu-pentru-profit motivează comportamentul sustenabil), heguardian.com, 1 octombrie 2014.
83. „Exemption Requirements—501(c)(3) Organizations" (Cerinţele de exceptare – organizaţiile 501(c) (3)), irs.gov, 8 ianuarie 2015.
84. John Tozzi, „Turning Nonprofits into For-Profits" (Cum să transformăm nonprofitul în pentru-profit), businessweek.com, 15 ianuarie 2009.
85. „Mozilla Foundation Announces Creation of Mozilla Corporation" (Fundaţia Mozilla anunţă crearea Corporaţiei Mozilla), mozillazine.org, 3 august 2005, per Wayback Machine la archive.org/web/.
86. „Articles of Incorporation of M. F. Technologies" static.mozilla.com, July 14, 2003.
87. www.linkedin.com/company/mozilla-corporation, 2015.

Capitolul 3: VITEZA BANILOR

1. Departamentul Trezoreriei SUA, „History of «In God We Trust»" (Istoria «In God We Trust»"), treasury.gov, 6 martie 2011.

2. Christopher Simpson, *Science of Coercion: Communication Research & Psychological Warfare 1945-1960* (Ştiinţa coerciţiei: Cercetare comunicaţională şi războiul psihologic), Oxford: Oxford University Press, 1996.
3. Luca Fantacci, „The Dual Currency System of Renaissance Europe" (Sistemul monetar dualist din Europa Renaşterii), *Financial History Review* 15, nr. 1, 2008.
4. Carlo M. Cipolla, *Before the Industrial Revolution: European Society and Economy, 1000-1700* (Înainte de Revoluţia industrială: Societatea şi economia europeană), a 3-a ed. New York: W. W. Norton, 1994.
5. Ibid.
6. Ibid.
7. Rushkoff, *Life Inc.: How Corporations Conquered the World, and How We Can Take It Back* (Viaţa Inc.:, Cum au cucerit corporaţiile lumea şi cum o putem recupera), New York: Random House, 2009, 164.
8. Ibid., 8-10.
9. Ibid., 167-70.
10. Bernard A. Lietaer şi Stephen M. Belgin, *Of Human Wealth: Beyond Greed & Scarcity* (Despre bogăţia umană: dincolo de lăcomie şi penurie), Boulder, Colorado.: Human Wealth Books and Talks, 2001, 111.
11. Pentru o discuţie mai detaliată referitoare la acest principiu fundamental, vezi Thomas H. Greco, *Understanding and Creating Alternatives to Legal Tender* (Cum să înţelegem şi să creăm alternative la licitaţiile legale), White River Junction, Vermont.: Chelsea Green Publishing Co., 2001).
12. Rushkoff, *Life Inc.,* 170-71.
13. Michael Konczal, „Frenzied Financialization" (Financializare frenetică), washingtonmonthly.com, noiembrie/decembrie 2014.
14. Thomas Piketty, *Capital in the Twenty-First Century,* (Capitalul în secolul 21), tranducere Arthur Goldhammer, Cambridge, Massachusetts.: Belknap Press, 2014.
15. Robert Slater, *Jack Welch and the GE Way* (Jack Welch şi Calea urmată de General Electric), New York: McGraw-Hill, 1998.
16. Ben Steverman, „Manipulate Me: The Booming Business in Behavioral Finance" (Manipulează-mă: Afacerea înfloritoare a finanţelor comportamentale), bloomberg.com, 7 aprilie 2014.

17. Morgan House, „5 Alan Greenspan Quotes That Make You Wonder" (Cinci citate ale lui Alan Greenspan care te fac să-ți pui întrebări), fool.com, 15 octombrie 2008.
18. Michael Lewis, *The Big Short: Inside the Doomsday Machine* (Marea contracție economică: în interiorul mașinii infernale), New York, Londra: W. W. Norton, 2011.
19. Naomi Klein, *This Changes Everything: Capitalism vs. the Climate* (Se schimbă totul: Capitalism vs. climat), New York: Simon and Schuster, 2014.
20. John Stuart Mill, *Principles of Political Economy with Some of Their Applications to Social Philosophy* (Principii ale economiei politice cu unele aplicații în filozofia socială), Londra: Longmans, Green and Co., 1909, IV.6.2.
21. Ibid., IV.6.7.
22. David Dayen, „America's Ugly Economic Truth: Why Austerity Is Generating Another Slowdown" (Adevărul economic urât al Americii: de ce austeritatea generează o nouă încetinire), salon.com, 21 octombrie 2014.
23. David Wessel, „Lousy Economic Growth Is a Choice, Not an Inevitability" (Creșterea economică nebunească este o opțiune, nu ceva inevitabil), ings.edu, 13 octombrie 2014.
24. Bernard Lietaer și Jacqui Dunne, *Rethinking Money: How New Currencies Turn Scarcity into Prosperity* (Regândind banii: cum noile monede transformă penuria în prosperitate), San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2013.
25. Joanna Glasner, „PayPal's IPO Woes Continue" (Probleme IPO – PayPal continuă), *Wired,* 12 februarie 2002.
26. Aproape peste tot în lume, asta s-ar numi SWIFT.
27. Satoshi Nakamoto, „Bitcoin: A Peer-to-Peer Electronic Cash System" (Bitcoin: un system cash electronic de tip peer-to-peer), bitcoin.org, 31 octombrie 2008.
28. Ibid.
29. Pedro Franco, *Understanding Bitcoin: Cryptography, Engineering and Economics* (Cum să înțelegem Bitcoin: criptografie, inginerie și economie), New York: John Wiley & Sons, 2014.
30. Ibid.
31. Andreas M. Antonopoulos, *Mastering Bitcoin: Unlocking Digital Cryptocurrencies* (Cum să controlăm Bitcoin: dând frâu liber cripto-monedelor), Sebastopol, California: O'Reilly Media, 2014.

32. Franco, *Understanding Bitcoin* (Cum să înțelegem Bitcoin).
33. Antonopoulos, *Mastering Bitcoin* (Cum să controlăm Bitcoin).
34. Rob Wile, „The Chinese Are in Love with Bitcoin and It's Driving the Digital Currency's Prices into the Stratosphere" (Chinezii s-au îndrăgostit de Bitcoin și prețurile acestei monede digitale au ajuns în stratosferă), businessinsider.com, 29 octombrie 2013.
35. Rebecca Grant, „A Single Bitcoin Was Worth $10 a Year Ago – Today It's Worth $1,000" (Un singur Bitcoin valora 10 dolari acum un an – astăzi valorează 1.000 de dolari), venturebeat.com, 27 noiembrie 2013.
36. Robert McMillan, „The Inside Story of Mt. Gox, Bitcoin's $460 Million Disaster" (Povestea Mt. Gox văzută din interior: dezastrul de 460 de milioane al Bitcoin), wired.com, 3 martie 2014.
37. Ryan Lawler, „Bitcoin Miners Are Racking Up $150,000 a Day in Power Consumption Alone" (Bitcoin cheltuiește până la 150.000 de dolari pe zi doar pe consumul de energie electrică), techcrunch.com, 13 aprilie 2013.
38. Mark Gimein, „Virtual Bitcoin Mining Is a Real-World Environmental Disaster" (Mineritul după virtualul Bitcoin înseamnă un adevărat dezastru ecologic), bloomberg.com, 12 aprilie 2013.
39. Michael Carney, „Bitcoin Has a Dark Side: Its Carbon Footprint" (Bitcoin are o latură întunecată: amprenta sa de carbon), pando.com, 16 decembrie 2013.
40. Lawler, „Bitcoin Miners Are Racking Up $150,000 a Day" (Bitcoin cheltuiește până la 150.000 de dolari pe zi).
41. Jon Evans, „Enter the Blockchain: How Bitcoin Can Turn the Cloud Inside Out" (Intrați în Blockchain: cum poate Bitcoin să întoarcă pe dos Cloud), techcrunch.com, 22 martie 2014.
42. Vitalik Buterin, „DAOs, DACs, DAs and More: An Incomplete Terminology Guide" (DAO, DAC, DA și multe altele: un ghid terminologic incomplet), blog.ethereum.org, 6 mai 2014.
43. David Johnston, Sam Onat Yilmaz, Jeremy Kandah, Nikos Bentenitis, Farzad Hashemi, Ron Gross, Shawn Wilkinson și Steven Mason, „The General Theory of Decentralized Applications, Dapps" (Teoria generală a aplicațiilor descentralizate, Dapps), github.com, 9 iunie 2014.
44. Nakamoto, „Bitcoin: A Peer-to-Peer Electronic Cash System" (Bitcoin: un sistem cash electronic de tip peer-to-peer).

45. National Patient Advocate Foundation, „Issue Brief: Medical Debt, Medical Bankruptcy and the Impact on Patients" (Comentariul redacţiei: datoria medicală, falimentul medical şi impactul asupra pacienţilor), npaf.org, septembrie 2012.
46. Dan Mangan, „Medical Bills Are the Biggest Cause of US Bankruptcies: Study" (Facturile medicale sunt cea mai mare cauză a falimentelor în SUA: un studiu), cnbc.com, 25 iunie 2013.
47. National Patient Advocate Foundation, „Issue Brief: Medical Debt, Medical Bankruptcy and the Impact on Patients,." (Comentariul redacţiei: datoria medicală, falimentul medical şi impactul asupra pacienţilor).
48. rollingjubilee.org
49. Interviu cu Astra Taylor, cofondatorul mişcării Strike Debt and the Rolling Jubilee, desfăşurat prin e-mail, 24 iulie 2015.
50. „A Look Back at the 2012 ABA Indie Impact Study Series" (O retrospectivă a seriei de studii de impact ABA Indie 2012), localismbythe numbers.com, 11 iunie 2014.
51. Justin Sacks, *The Money Trail: Measuring Your Impact on the Local Economy Using LM3* (Ruta banilor: cum să măsurăm impactul nostru asupra economiei locale folosind LM3), Londra: New Economics Foundation & the Countryside Agency, decembrie 2002.
52. „A Look Back at the 2012 ABA Indie Impact Study Series" (O retrospectivă a seriei de studii de impact ABA Indie 2012).
53. Bill McKibben, „A Day in the Life of a BerkShare" (O zi din viaţa unei BerkShare), yesmagazine.org, 18 octombrie 2010.
54. Katie Gilbert, „Why Local Currencies Could Be on the Rise in the U.S.—And Why It Matters" (De ce monedele locale ar putea fi în ascensiune în SUA – şi de ce contează), forbes.com, 22 septembrie 2014.
55. „Group Hopes «Detroit Dollar» Pays Off for Biz" (Grupul speră ca Dolarul de Detroit să fie benefic afacerilor), crainsdetroit.com, 16 martie 2014.
56. John Rogers, „Bristol Pound Is Just One Example of What Local Currencies Can Achieve" (Lira de Bristol este un exemplu de ceea ce o monedă locală poate realiza), theguardian.com, 17 iunie 2013.
57. Lietaer and Dunne, *Rethinking Money,* (Regândind banii), 175-81.
58. Lietaer and Dunne, *Rethinking Money,* (Regândind banii).
59. Ibid.

60. Irving Fisher, *The Purchasing Power of Money* (Puterea de achiziţie a banilor), New York: Macmillan, 1920.
61. Irving Fisher, *Stamp Scrip* (Cupoanele), New York: Adelphi, 1933.
62. Loren Gatch, „Local Money in the United States During the Great Depression" (Banii locali în Statele Unite în timpul Marii Depresii), *Essays in Economics & Business History* 26, 2008.
63. Ibid.
64. Lauren Frayer, „«Time Banks» Help Spaniards Weather Financial Crisis" (Time Banks în ajută pe spanioli să facă faţă crizei financiare), npr.org, 22 septembrie 2012.
65. Vezi TimeBanks USA la timebanks.org pentru o nouă aplicaţie smartphone de dolari timp, sau p2pfoundation.net/Complementary_Currency_Software pentru o listă cuprinzătoare a unui software monetary complementar.
66. Bernard Lietaer, *The Future of Money: Creating New Wealth, Work and a Wiser World* (Viitorul banilor: cum să creăm o nouă bogăţie, noi relaţii de muncă şi o lume mai înţeleaptă), Londra: Random House, 2001.
67. Mayumi Hayashi, „Japan's Fureai Kippu Time-Banking in Elderly Care: Origins, Development, Challenges, and Impact" (Fureai Kippu din Japonia – banca de timp pentru îngrijirea vârstnicilor: origini, evoluţie, provocări şi impact), *International Journal of Community Currency Research* 15, 2012.
68. Ariana Eunjung Cha, „In Spain, Financial Crisis Feeds Expansion of a Parallel, Euro-Free Economy" (În Spania, criza financiară alimentează o economie paralelă, în afara euro), washingtonpost.com, 27 august 2012.
69. Lietaer şi Dunne, *Rethinking Money,* (Regândind banii), 143.
70. Ibid., 142.
71. Ibid., 143.

Capitolul 4: INVESTIM FĂRĂ SĂ EXISTĂM

1. Helaine Olen, *Pound Foolish: Exposing the Dark Side of the Personal Finance Industry* (Scump la tărâţe şi ieftin la mălai: dezvăluind partea întunecată a industriei finanţelor personale), New York: Penguin/Portfolio, 2012.
2. OECD, *Protecting Pensions: Policy Analysis and Examples from OECD Countries* (OECD, Protecţia pensiilor: analiza politicii în domeniu şi exemple din ţările OECD), Paris: Publicaţiile OECD, 2007, 268.

3. Steve Wilhelm, „Why Boeing's Fighting to Retire Pensions" bizjournal.com, January 11, 2013.
4. John W. Miller, „Steelmaker Presses for 36% Pay Cut" (O fabrică de oţeluri face presiuni pentru a tăia cu 36% salariile), wsj.com, 20 iulie 2012.
5. James R. Hagerty şi Alistair MacDonald, „As Unions Lose Their Grip, Indiana Lures Manufacturing Jobs" (În timp ce sindicatele îşi pierd din putere, Indiana atrage locuri de muncă în industria manufacturieră), wsj.com, 18 martie 2012.
6. Associated Press, „10 Years Later: What Happened to the Former Employees of Enron?" (După 10 ani: ce s-a întâmplat cu foştii salariaţi ai Enron?) businessinsider.com, 1 decembrie 2011.
7. Chris Gay, „The 401(k)'s «Father» Wants to Hit Reset" (Părintele planului 401 (k) vrea să-l reseteze), money.usnews.com, 20 septembrie 2012.
8. Olen, *Pound Foolish,* (Scump la tărâţe ...), 81.
9. Ibid., 85.
10. Mitch Tuchman, „Pension Plans Beat 401(k) Savers Silly – Here's Why" (Planurile de pensionare câştigă în faţa economiilor nechibzuite conform planurilor 401(k) – iată de ce), forbes .com, 4 iunie 2013.
11. Olen, *Pound Foolish,* (Scump la tărâţe ...), 89.
12. William E. Even şi David A. Macpherson, „Why Did Male Pension Coverage Decline in the 1980s?" (De ce a scăzut rata de acoperire a pensiilor bărbaţilor în anii 1980), *Industrial and Labor Relations Review* 47, nr. 3, aprilie 1993.
13. Olen, *Pound Foolish,* (Scump la tărâţe ...), 82.
14. „Pensions Decline as 401(k) Plans Multiply" (Pensiile scad în timp ce planurile 401 (k) se înmulţesc), bankrate.com, 24 iulie 2014.
15. Olen, *Pound Foolish,* (Scump la tărâţe ...), 85.
16. Gretchen Morgenson, „The Curtain Opens on 401(k) Fees" (Cortina se deschide asupra taxelor legate de 401(k)), nytimes.com, 2 iunie 2012.
17. Tuchman, 2013.
18. Olen, *Pound Foolish,* (Scump la tărâţe...), 86.
19. Ibid., 98.
20. Michael Shuman, *Local Dollars, Local Sense* (Dolari locali, putere locală), (White River Junction, Vermont.: Chelsea Green Publishing Co.), 2012.
21. „Sell Your Stocks, MIT Sloan Professor Urges Small Investors Saving for Retirement" (Vindeţi acţiunile voastre, Profesorul univ. de la MIT Sloan

îndeamnă micii investitori să facă economii pentru pensii), mitsloan.mit.edu, 12 martie 2009.

22. Bob Wallace, „AT&T Service Helps Broker Shave Costs" (AT&T Service ajută brokerii să aranjeze costurile), *Network World* 7, nr. 31, 30 iulie 1990.
23. Martin LaMonica, „Bullish on the Net" (Agresivi pe Net), *InfoWorld*, 26 aprilie 1999: 34-35.
24. Riva D. Atlas, „Trading Slump Spurs Online Brokers' Merger Talk" (Scăderea tranzacţiilor impulsionează discuţiile referitoare la fuziunea brokerilor online), nytimes .com, 10 mai 2005.
25. Brad M. Barber şi Terrance Odean, „The Internet and the Investor" (Internetul şi investitorii). *Journal of Economic Perspectives* 15, nr. 1, iarna 2001: 41-54.
26. Joe Light şi Julie Steinberg, „Small Investors Jump Back into the Trading Game" (Micii investitori sar înapoi în jocul tranzacţiilor), wsj.com, 21 februarie 2014.
27. D.K. Peterson şi G.F. Pitz, „Confidence, Uncertainty, and the Use of Information" (Încredere, nesiguranţă şi utilizarea informaţiei), *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory and Cognition* 14, 1988: 85-92, aşa cum a fost citat în Barber şi Odean, „The Internet and the Investor" (Internetul şi investitorii).
28. Barber and Odean, „The Internet and the Investor" (Internetul şi investitorii).
29. Ibid.
30. Ibid.
31. Richard Finger, „High Frequency Trading: Is It a Dark Force Against Ordinary Human Traders and Investors?" (Tranzacţiile de înaltă frecvenţă: este o forţă întunecată împotriva brokerilor şi investitorilor umani), forbes.com, 30 septembrie 2013.
32. Ibid.
33. Jerry Adler, „Raging Bulls: How Wall Street Got Addicted to Light-Speed Trading" (Taurii înfuriaţi: cum Wall Street a devenit dependentă de tranzacţiile cu viteza luminii), wired.com, 3 august 2012.
34. Simone Foxman, „How the «Navy SEALS» of Trading Are Taking on Wall Street's Predatory Robots" (Cum Navy SEALS al tranzacţiilor ia înfăţişarea roboţilor prădători de pe Wall Street), qz.com, 31 martie 2014.

35. Alan Kohler, „$710 trillion: That's a Lot of Exposure to Derivatives", (710 trilioane de dolari: asta înseamnă multă expunere la derivative), abc.net.au, 11 iunie 2014.
36. Agenţia Centrală de Informaţii (CIA), *The World Factbook,* www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/xx.html.
37. Kohler, „$710 trillion: That's a Lot of Exposure to Derivatives" (710 trilioane de dolari: asta înseamnă multă expunere la derivative).
38. Peter Cohan, „Big Risk: $1.2 Quadrillion Derivatives Market Dwarfs World GDP" (Marele risc: piaţa de derivate de 1,2 catrilioane de dolari micşorează PIB-ul mondial), DailyFinance (AOL), 9 iunie 2010, www.dailyfinance.com/2010/06/09/risk-quadrillion-derivatives-market-gdp/.
39. Christopher Matthews, „Why the New York Stock Exchange Sold Out to an Upstart You've Never Heard Of" (De ce Bursa de la New York s-a vândut unei companii nou venite de care nu a auzit nimeni), business.time.com, 21 decembrie 2012.
40. Herman Daly, *Beyond Growth: The Economics of Sustainable Development* (Dincolo de creştere: economia unei dezvoltări sustenabile), Boston: Beacon Press, 1996, 37.
41. GarageGames (o imensă platformă de jocuri), Sierra Entertainment (cei care au realizat *King's Quest),* Apple, şi Dell, pentru a numi doar câţiva dintre ei.
42. „Brain Maturity Extends Well Beyond Teen Years" (Maturitatea lui Brian se prelungeşte dincole de adolescenţă), *Tell Me More,* NPR, 10 octombrie 2011.
43. Kathleen De Vere, „Draw Something Surpasses 50 Million Downloads, May Have as Many as 24 Million Daily Active Users" (Jocul Draw Something depăşeşte 50 de milioane de descărcări, ar putea avea 24 de milioane de utilizatori activi zilnic), adweek.com, 4 aprilie 2012.
44. Julianne Pepitone, „Zynga IPO Values Company at $7 Billion" (Zynga IPO evaluează compania la 7 biliarde de dolari), money.cnn.com, 16 decembrie 2011.
45. Josh Constine, „Zynga Shares Go on Wild Ride During Facebook IPO–Big Fall, Then Recovery" (Acţiunile Zynga se dezlănţuie în timpul Facebook IPO – scădere considerabilă, apoi revenire), techcrunch.com, 18 mai 2012.
46. Sarah McBride şi Leana B. Baker, „Zynga Buys OMGPOP Games Company for $200 Million: Source" (Zynga cumpără Compania de jocuri OMGPOP cu 200 de milioane de dolari: surse), reuters.com, 21 martie 2012.

47. Paul Tassi, „Draw Something Loses 5M Users a Month After Zynga Purchase" (Draw Something pierde 5 milioane de utilizatori pe lună după ce a fost achiziționată de Zynga), forbes.com, 4 mai 2012.
48. Sam Biddle, „OMGPOP Is Dead" (OMGPOP a murit), valleywag.gawker.com, 4 iunie 2013.
49. Ari Levy, „Google Shares Took Off, but the Auction Didn't" (Acțiunile Google și-au luat avânt, nu și licitația), cnbc.com, 19 august 2014.
50. „Google IPO Priced at $85 a Share" (Google IPO evaluată la 85 de dolari acțiunea), edition.cnn.com, 19 august 2004.
51. Kevin J. Delaney și Robin Sidel, „How Miscalculations and Hubris Hobbled Celebrated Google IPO" (Cum calculele greșite și infatuarea șchioapă au sărbătorit Google IPO), wsj.com, 19 august 2004.
52. Interviu cu Scott Heiferman, prin e-mail, septembrie 2014.
53. Sarah Lacy, „Pando in 2014: Looking Backon an Exhausting, Transformational Year" (Pando în 2014, privind înapoi spre un an transformațional istovitor), pando.com, 25 decembrie 2014.
54. Max Chafkin, „True to Its Roots: Why Kickstarter Won't Sell" (Respectându-și originile, Kickstarter nu se vinde), fastcompany.com, 18 martie 2013.
55. „Kickstarter Is a Benefit Corporation" (Kickstarter este o corporație pentru profit, în beneficial societății), kickstarter.com, 21 septembrie 2015.
56. J. D. Alois, „Neil Young's Pono Music Is Now Equity Crowdfunding Following $6.2 Million Kickstarter Hit" (Pono Music dezvoltat de Neil Young este acum capital propriu pentru Crowdfunding în urma hit-ului de 6,2 milioane de dolari al Kickstarter), crowdfundinsider.com, 13 august 2014.
57. Mike Masnick, „Larry Lessig Launches Crowdfunded SuperPAC to Try to End SuperPACs" (Larry Lessig lansează Crowdfunded SuperPAC – super comitete pentru acțiune politică – în încercarea de a pune capăt SuperPAC-urilor), techdirt.com, 1 mai 2014.
58. Jeremy Parish, „How Star Citizen Became the Most Successful Crowd Funded Game of All Time" (Cum Star Citizen a devenit cel mai de succes joc Crowd Funded din toate timpurile), wdc.com, 13 ianuarie 2015.
59. Rory Carroll, „Silicon Valley's Culture of Failure ...and «the Walking Dead» It Leaves Behind" (Cultura eșecului în Silicon Valley ...și «the Walking Dead» pe care-l lasă în urmă), theguardian.com, 28 iunie 2014.

60. Steven Poole, „What Does the Oculus Rift Backlash Tell Us? Facebook Just Isn't Cool" (Ce ne spune reculul înregistrat de Oculus Rift? Facebook chiar nu este cool?) theguardian.com, 27 martie 2014.
61. Nicholas Carson, „The Good, Bad, and Ugly of AngelList Syndicates" (Cel bun, cel rău și cel urât din Sindicatele AngelList), inc.com, 30 septembrie 2013.
62. MicroVentures, „The 5 Keys to Becoming a MicroVentures Angel Investor" (Cele 5 chei pentru a deveni investitor MicroVentures Angel), conținut sponsorizat, venturebeat.com, 1 ianuarie 2014.
63. „How It Works" (Cum funcționează), crowdfund.co/how-it-works/.
64. OneWorld South Asia, „Hand in Hand Creates 1.3 million Jobs" (Mână în mână creează 1,3 milioane de locuri de muncă), southasia.one world.net, 26 februarie 2013.
65. Matthew Ruben, „The Promise of Microfinance for Poverty Relief in the Developing World" (Promisiunea microfinanțării pentru combaterea sărăciei în țările în curs de dezvoltare), seepnetwork.org, mai 2007.
66. Amy Cortese, „Loans That Avoid Banks? Maybe Not", nytimes.com, 3 mai, 2014.
67. Amy Cortese, „Seeking Capital, Some Companies Turn to «Do-It-Yourself I.P.O.'s»" (În căutare de capital, unele companii optează pentru fă-ți singur IPO-ul), nytimes.com, 31 iulie 2013.
68. „Direct Public Offering" (Oferte publice directe), www.cuttingedgecapital.com/resources-and-links/direct -public-offering/.
69. Dan Rosenberg, „Raising Community Capital: Business Workshop on Direct Public Offerings" (Cum să ridicăm capitalul comunitar: atelier de afaceri privind Ofertele publice directe), Conferința CommonBound, Boston, 6 iunie 2014.
70. Ibid.
71. Talmudul babilonian, *Bava Metzia,* 42a.
72. Lietaer și Dunne, *Rethinking Money* (Regândind banii).
73. Warren Buffett, citat de Schuyler Velasco, „Warren Buffett: 10 Pieces of Investment Advice from America's Greatest Investor" (Warren Buffet: 10 sfaturi pentru investiții de la cel mai mare investitor American), *Christian Science Monitor,* 30 august 2013.

74. Tessa Hebb şi Larry Beeferman, „U.S. Pension Funds' Labour-Friendly Investments" (Fondurile de pensii din SUA – investiţii prietenoase faţă de muncă), Alfred P. Sloan Industry Studies 2008, Conferinţa anuală, 1-2 mai 2008.
75. Ibid.
76. Hilaire Belloc, *The Servile State* (Statul servil), CreateSpace Independent Publishing Platform, 2008.
77. David Bolier, *Think Like a Commoner: A Short Introduction to the Life of the Commons* (Gândeşte ca un om de rând: o scurtă introducere în viaţa oamenilor de rând), Vancouver: New Society Publishers, 2014, 23.
78. Elinor Ostrom, *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action* (Guvernând comunitar: evoluţia instituţiilor pentru acţiune colectivă), Cambridge: Cambridge University Press, 1990.
79. „Vandana Shiva on the Problem with Genetically Modified Seeds" (Vandana Shiva despre problema seminţelor modificate genetic), *Moyers and Co.*, PBS, 13 iulie 2012.
80. opensourceecology.org/about-overview/.
81. „Machines: Global Village Construction Set" (Maşinile: set-ul de construcţie al satului global), opensourceecology.org/gvcs/.
82. opensourceecology.org/about-overview/.
83. David Bollier, „The FLOK Society Vision of a Post-Capitalist Economy" (Viziunea FLOK Society privind o economie post-capitalistă), bollier.org, 2 martie 2014.
84. Bethany Horne, „How the FLOK Society Brings a Commons Approach to Ecuador's Economy" (Cum FLOK Society îmbrăţişează o abordare comunitară pentru economia Ecuadorului), shareable.net, 22 octombrie 2013.
85. Glyn Moody, „The FLOK Society Project: Making the Good Life Possible Through Good Knowledge" (Proiectul FLOK Society: cum să facem posibilă o viaţă bună printr-o bună cunoaştere), techdirt.com, 11 iunie 2014.
86. John Restakis, „The Emilian Model-Profile of a Cooperative Economy" (Modelul Emilian – profilul unei economii cooperative), Asociaţia cooperativă British Columbia, bcca.coop, 2000.
87. John Medaille, *Toward a Truly Free Market* (Spre o piaţă cu adevărat liberă), Wilmington, Delaware.: Intercollegiate Studies Institute Books, 2011.
88. Ibid.
89. Laura Flanders, „Talking with Chomsky" (Discutând cu Chomsky), counterpunch.org, 30 aprilie 2012.

90. Marie-Claire Kidd, „Plans for Co-Operative Alternative to eBay Take Shape" (Planuri pentru o alternativă cooperatistă la eBay prind formă), the news. coop, 3 decembrie 2014.
91. „FAQ", www.fairmondo.de/faq#a1.
92. fairmondo.de.
93. Fairnopoly Team, „Dein Anteil", info.fairmondo.de, 14 mai 2012.
94. „Projekt10000-Gemeinsam unsere Wirtschaft verandern", mitmachen.fair mondo.de/projekt10000/.
95. Felix Weth, „Genossenschaft 2.0", info.fairmondo.de, 12 februarie 2013.
96. Vasilis Kostakis și Michel Bauwens, *Network Society and Future Scenarios for a Collaborative Economy* (Societatea rețelelor și scenariile viitoare pentru o economie colaborativă), Londra: Palgrave Macmillan, 2014. Un proiect este disponibil la: p2pfoundation.net, 30 decembrie 2014.
97. Amanda B. Johnson, „La'Zooz: The Decentralized Proof-of-Movement *Uber* Unveiled" (La'Zooz: un *Uber* descentralizat, bazat pe dovada mișcării, este scos la lumină), cointelegraph.com, 19 octombrie 2014.
98. Trebor Scholz, „Platform Cooperativism vs. the Sharing Economy" (Cooperativismul platformă vs. economia partajată), medium.com, 5 decembrie 2014.

Capitolul 5: DISTRIBUIT

1. Papa Francis, *Laudato Si'*, enciclică papală, Roma, 2015, paragraf 194.
2. Peter Beinart, „Jeb Bush Tries to Push the Pope Out of Politics" (Jeb Bush încearcă să-l scoată pe Papă în afara politicii), *The Atlantic,* 17 iunie 2015.
3. Papa Francis, *Laudato Si'*, paragraf 129.
4. Papa Leo XIII, *Rerum Novarum,* enciclică papală, Roma, 1891.
5. Papa Pius X, *Quadragesimo Anno,* enciclică papală, Roma, 1931.
6. Belloc, *Servile State (*Statul servil).
7. G.K. Chesterton, *Three Works on Distributism* (Trei lucrări despre distributism), CreateSpace Independent Publishing Platform, 2009.
8. Janine Marchessault, *Marshall McLuhan,* Londra: Sage Publications, 2005.
9. Papa Leo XIII, *Rerum Novarum.*
10. Papa Francisc, *Laudato Si'*, paragraf 114.

Bibliografie selectivă

Articole

Barber, Brad M. şi Terrance Odean. „The Internet and the Investor." *Journal of Economic Perspectives* 15, nr. 1 (iarna 2001).

Carlos, Ann M. şi Stephen Nicholas. „«Giants of an Earlier Capitalism»: The Chartered Trading Companies as Modern Multinationals." *Business History Review* 62, nr. 3 (1988): 398-419.

Citizen Media Law Project. „Primer on Low-Profit Limited Liability Companies (L3Cs)." Berkman Center for Internet & Society at Harvard University. octombrie 2010.

Even, William E. şi David A. Macpherson. „Why Did Male Pension Coverage Decline in the 1980s?" *Industrial and Labor Relations Review* 47, nr. 3 (aprilie 1993).

Fantacci, Luca. „The Dual Currency System of Renaissance Europe." *Financial History Review* 15, nr. 1 (2008).

Gatch, Loren. „Local Money in the United States During the Great Depression." *Essays in Economics & Business History* 26 (2008).

Gilbert, Clark, Matthew Eyring şi Richard N. Foster. „Two Routes to Resilience." *Harvard Business Review,* decembrie 2012.

Hagel, John, III, ş.a. „Measuring the Forces of Long-term Change: The 2009 Shift Index." Deloitte, 2009.

Hauben, Michael şi Ronda Hauben. „Netizen: On the History and Impact of Usenet and the Internet." *First Monday: Peer-Reviewed Journal on the Internet* 3, nr. 7 (6 iulie 1998).

Huston, Larry şi Nabil Sakkab. „Connect and Develop: Inside Procter & Gamble's New Model for Innovation." *Harvard Business Review,* March 2006.

Page, Will şi Eric Garland. „The Long Tail of P2P." *Economic Insight,* nr. 14 (9 mai 2014).

Rotman, David. „How Technology Is Destroying Jobs." *MIT Technology Review,* 12 iunie 2013.

Wallace, Bob. „AT&T Service Helps Broker Shave Costs." *Network World* 7, nr. 31 (30 iulie 1990): 13.

Protecting Pensions: Policy Analysis and Examples from OECD Countries, nr. 8, Paris: OECD Publications, 2007.

Lucrări

Antonopoulos, Andreas M. *Mastering Bitcoin: Unlocking Digital Cryptocurrencies.* Sebastopol, Calif. O'Reilly Media, 2014.

Belloc, Hillaire. *The Servile State.* CreateSpace Independent Publishing Platform, 2008.

Black, Edwin. *IBM and the Holocaust.* New York: Crown Publishers, 2001.

Bolier, David. *Think Like a Commoner: A Short Introduction to the Life of the Commons.* Vancouver: New Society Publishers, 2014.

Braudel, Fernand. *Civilization and Capitalism, 15th-18th Century,* vol. 1: *The Structure of Everyday Life.* New York: Harper & Row, 1982.

Brynjolfsson, Erik şi Andrew McAfee. *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies.* New York, London: W. W. Norton, 2014.

Chesterton, G. K. *Three Works on Distributism.* CreateSpace Independent Publishing Platform, 2009.

Cipolla, Carlo M. *Before the Industrial Revolution: European Society and Economy, 1000-1700.* 3rd ed. New York: W. W. Norton, 1994.

Daly, Herman. *Beyond Growth: The Economics of Sustainable Development.* Boston: Beacon Press, 1996.

Elberse, Anita. *Blockbusters: Hit-Making, Risk-Taking, and the Big Business of Entertainment.* New York: Henry Holt and Co., 2013.

Fisher, Irving. *The Purchasing Power of Money.* New York: Macmillan, 1920.

Franco, Pedro. *Understanding Bitcoin: Cryptography, Engineering and Economics.* New York: John Wiley & Sons, 2014.

Greco, Thomas H. *Understanding and Creating Alternatives to Legal Tender.* White River Junction, Vt.: Chelsea Green Publishing Co., 2001.

Hagel, John, John Seely Brown şi Duleesha Kulasooriya. *Shift Happens: How the World Is Changing, and What You Need to Do About It.* Houston, Tex.: Idea Bite Press, 2014.

Hartmann, Thom. *Unequal Protection: The Rise of Corporate Dominance and the Theft of Human Rights.* New York: Rodale Books, 2002.

Hebb, Tessa şi Larry Beeferman. „U.S. Pension Funds' Labour-Friendly Investments." Alfred P. Sloan Industry Studies 2008. Conferinţa anuală, 1-2 mai 2008.

Hoffman, Reid. *The Alliance: Managing Talent in a Networked Age.* Cambridge, Mass.: Harvard Business Review Press, 2014.

Keen, Andrew. *The Internet Is Not the Answer.* New York: Atlantic Monthly Press, 2015.

Kepos, Paula. *International Directory of Company Histories,* vol. 7. Farmington Hill Mich.: St. James Press, 1993.

Klein, Naomi. *This Changes Everything: Capitalism vs. the Climate.* New York and Schuster, 2014.

Kostakis, Vasilis şi Michel Bauwens. *Network Society and Future Scenarios for a Collaborative Economy.* London: Palgrave Macmillan, 2014.

Lanier, Jaron. *Who Owns the Future?* New York: Simon and Schuster, 2013.

Lewis, Michael. *The Big Short: Inside the Doomsday Machine.* New York, London: W. W. Norton, 2011.

Lietaer, Bernard A. şi Stephen M. Belgin. *Of Human Wealth: Beyond Greed & Scarcity.* Boulder, Colo: Human Wealth Books and Talks, 2001.

Lietaer, Bernard şi Jacqui Dunne. *Rethinking Money: How New Currencies Turn Scarcity into Prosperity.* San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2013.

McLuhan, Marshall şi Eric McLuhan. *Laws of Media: The New Science.* Toronto: University of Toronto Press, 1992.

Marchessault, Janine. *Marshall McLuhan.* London: Sage Publications, 2005.

Medaille, John. *Toward a Truly Free Market.* Wilmington, Del.: Intercollegiate Studies Institute Books, 2011.

Mill, John Stuart. *Principles of Political Economy with Some of Their Applications to Social Philosophy.* London: Longmans, Green and Co., 1909.

Olen, Helaine. *Pound Foolish: Exposing the Dark Side of the Personal Finance Industry.* New York: Penguin/Portfolio, 2012.

Ostrom, Elinor. *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action.* Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

Perez, Carlota. *Technological Revolutions and Financial Capital.* Cheltenham, England: Edward Elgar Press, 2002.

Piketty, Thomas. *Capital in the Twenty-First Century.* Translated by Arthur Goldhammer. Cambridge, Mass.: Belknap Press, 2014.

Raymond, Eric S. *The Cathedral and the Bazaar.* Sebastopol, Calif.: O'Reilly Media, 1999.

Rifkin, Jeremy. *The Zero Marginal Cost Society.* Basingstoke, England: Palgrave Macmillan, 2014.

Rushkoff, Douglas. *Life Inc.: How Corporations Conquered the World, and How We Can Take It Back.* New York: Random House, 2009.

_____. *Present Shock: When Everything Happens Now.* New York: Penguin/Curent, 2013.

Sacks, Justin. *The Money Trail: Measuring Your Impact on the Local Economy Using* LM3. London: New Economics Foundation & the Countryside Agency, decembrie 2002.

Schumpeter, Joseph A. *Capitalism, Socialism and Democracy.* 3rd ed. New York: Harper Perennial, 2008.

Schor, Juliet B. *The Overworked American: The Unexpected Decline of Leisure.* New York: Basic Books, 1992.

_____. *Plenitude: The New Economics ofTrue Wealth.* New York: Penguin Press, 2010.

Shuman, Michael. *Local Dollars, Local Sense.* White River Junction, Vt.: Chelsea Green Publishing Co., 2012.

Simpson, Christopher. *Science of Coercion.* Oxford: Oxford University Press, 1996.

Tapscott, Don şi Anthony D. Williams. *Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything.* New York: Penguin/Portfolio Trade.

Televiziune

„Generation Like." *Frontline.* PBS. 18 februarie 2014.

Site-uri web

Horne, Bethany. „How the FLOK Society Brings a Commons Approach to Ecuador's Economy." shareable.net, 22 octombrie 2013.

Scholz, Trebor. „Platform Cooperativism vs. the Sharing Economy." medium.com, 5 decembrie 2014.

U.S. Department of the Treasury. „History of «In God We Trust»." treasury.gov, 8 martie 2011.

semnal

„Pătrunzătoare, impresionantă, incitantă, această carte reprezintă o lectură fundamentală pentru momentul economic în care ne aflăm."

Joi Ito,
director al Laboratorului Media MIT

„Dacă nu ați auzit de Douglas Rushkoff înseamnă că nu vă interesează cu adevărat să aflați ce vă pregătește viitorul."

Seth Godin,
autorul cărții *Linchpin*

„Douglas Rushkoff este, astăzi, unul dintre cei mai incisivi teoreticieni media și un critic acerb al economiei noastre digitale. Cu toate acestea, îți face plăcere să-l citești."

Walter Isaacson,
președinte al Institutului Aspen și autorul cărții *The Innovators*

„Douglas Rushkoff este un adevărat vizionar al lumii digitale. Citiți această chemare mobilizatoare pentru resetarea de jos în sus a societății noastre, înainte de a fi prea târziu."

Astra Taylor,
regizoare de film și autorea cărții *The People's Platform*

„Orice mare pas înainte începe atunci când cineva înțelege că tot ceea ce oamenii iau de bun s-ar putea să nu fie așa. Douglas Rushkoff pune la îndoială cele mai profunde ipoteze ale economiei moderne și deschide o cale spre o lume mult mai centrată pe om."

Tim O'Reilly,
fondator al *O'Reilly Media*

www.niculescu.ro

ISBN 978-606-38-0060-3

NICULESCU

29,90 Lei